

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Asuransi Indonesia

Dr. Ade Jaya Sutisna, S.H., M.M

PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERUSAHAAN ASURANSI INDONESIA

DR. ADE JAYA SUTISNA, S.H., M.M





PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERUSAHAAN ASURANSI INDONESIA

Dr. Ade Jaya Sutisna, S.H.,M.M.



La Tansa Mashiro Publisher
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi La Tansa Mashiro
2021

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Asuransi Indonesia

Penulis

Dr. Ade Jaya Sutisna, S.H.,M.M.

© 2021 La Tansa Mashiro Publisher

IKAPI: 018/BANTEN/2015

ISBN: 978-623-91124-7-9

Desain Cover: TIM Redaksi

Layout: TIM Redaksi

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak buku referensi ini sebagian atau seluruhnya, baik dalam bentuk fotokopi, cetak, mikrofilm, elektronik maupun bentuk lainnya, kecuali untuk keperluan pendidikan atau non-komersial lainnya dengan mencantumkan sumbernya sebagai berikut:

Sutisna, AJ. 2021. Referensi: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Asuransi Indonesia. La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia.

Diterbitkan oleh:

La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia

Jl. Jl. Soekarno Hatta No.1, Rangkasbitung, Banten 42357, Indonesia. Telp/Fax: +62- (0252) 204223

-Ed.1. -Cet.1. - Banten: La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia,, 2021. 1 jil., vi + 91 hlm.; illus.; 15 x 23 cm

KATA PENGANTAR

Pertama-tama, penulis memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas semua nikmat dan karunianya yang telah diberikan kepada penulis, serta Salam dan Shalawat ditujukan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Beliau telah membawa kegelapan menjadi terang benderang menuju ketakwaan.

Para mahasiswa dan akademisi telah sering meneliti bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), sehingga dibutuhkan buku referensi manajemen sumber daya manusia yang representatif dalam memahami praktik MSDM pada perusahaan di Indonesia secara komprehensif.

Buku referensi ini menyajikan hasil penelitian tentang hubungan praktik MSDM (perencanaan dan rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja) terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan Asuransi di Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan metode survei yang lazim di gunakan dalam pendekatan kuantitatif

Buku referensi praktik MSDM ini ditujukan untuk membantu para mahasiswa, akademisi, dan praktisi perasuransian di Indonesia dalam memahami dan

menerapkan secara paktis praktik manajemen sumber daya manusia dalam konteks budaya Indonesia.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan peneliti, akademisi, mahasiswa, dan praktisi Asuransi yang telah banyak berkontribusi kepada penulis. Penulis berharap kehadiran buku referensi ini bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, praktisi asuransi, serta masyarakat umum.

Rangkasbitung, 12 Januari 2021

Dr. Ade Jaya Sutisna, S.H., M.M.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I PERSAINGAN GLOBAL.....	1
1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
1.2 Model Praktik MSDM	4
BAB II PRAKTIK MSDM	9
2.1 Pengertian Praktik MSDM	9
2.2 Praktik MSDM dan Variabel Lain	14
BAB III PERENCANAAN DAN REKRUTMEN	17
3.1 Pengertian Rekrutmen.....	17
3.2 Perencanaan SDM	19
BAB IV KOMPENSASI	21
4.1 Pengertian Kompensasi	21
4.2 Kompensasi dan Sikap Karyawan	22
BAB V PELATIHAN	23
5.1 Pengertian Pelatihan	23
5.2 Manfaat Pelatihan.....	24
BAB VI PENILAIAN KINERJA	27
6.1 Pengertian Penilaian Kinerja	27
6.2 Praktik Penilaian Kinerja.....	28
6.3 Pendekatan Penilaian Kinerja.....	30
BAB VII KEPUASAN KARYAWAN	33
7.1 Penambangan Karier.....	33
7.2 Kinerja Organisasi	35
BAB VIII STATE OF ART	38
8.1 Rekrutmen dan Kepuasan Kerja.....	38
8.2 Pelatihan dan Kepuasan Kerja	40
8.3 Kompensasi dan Kepuasan Kerja.....	44

8.4 Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja.....	46
BAB IX METODE PRAKTIK MSDM.....	48
9.1 Pendekatan Praktik MSDM.....	48
9.2 Populasi dan Sampel.....	49
9.3 Pengumpulan Data.....	50
9.4 Pendekatan Penelitian.....	52
9.5 Analisis Data	52
9.6 Validitas dan Reliabilitas.....	55
BAB X HASIL DAN PEMBAHASAN	58
10.1 Hasil Penelitian	58
10.2 Pembahasan.....	88
BAB IX PENUTUP.....	92
11.1 Simpulan	92
11.2 Rekomendasi	93
DAFTAR PUSTAKA	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Praktik MSDM	5
-------------------------------------	---

DAFTAR TABEL

Tabel 9.1 Kuesioner Karyawan Lini dan Menengah..	50
Tabel 9.2 Item Praktik MSDM.....	51
Tabel 9.3 Hasil Uji Reliabilitas	56
Tabel 10.1 Analisis Demografi.....	60
Tabel 10.2 Hasil Distribusi Normal	50
Tabel 10.3 Perencanaan Rekrutmen.....	63
Tabel 10.4 Program Pelatihan	64
Tabel 10.5 Kompensasi.....	66
Tabel 10.6 Penilaian Kinerja.....	68
Tabel 10.7 Kepuasan Kerja	69
Tabel 10.8 Hasil Variance Inflation Factor	71
Tabel 10.9 Hasil Regresi Uji Hipotesis Pertama	72
Tabel 10.10 Hasil Regresi Uji Hipotesis Kedua	73
Tabel 10.11 Hasil Regresi Uji Hipotesis Ketiga.....	73
Tabel 10.12 Hasil Regresi Uji Hipotesis Keempat.....	74
Tabel 10.13 Hasil Regresi Uji Hipotesis Kelima	75

BAB I

PERSAINGAN GLOBAL

Dalam dunia bisnis saat ini, persaingan global merupakan elemen dasar yang menjadi perhatian perusahaan, pikiran CEO dan sebagai hasilnya, ekonomi industri bergeser menjadi ekonomi pengetahuan. Dalam dua dekade terakhir, sebagian besar peneliti dan praktisi memfokuskan pada praktik manajemen sumber daya manusia (PMSDM). Manajer puncak dan manajer sumber daya manusia (SDM) memprioritaskan perhatiannya kepada emosi, kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Sumber daya manusia adalah bagian paling penting dari setiap perusahaan dan tujuan organisasi dapat dicapai melalui karyawan. Bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) telah menempuh perjalanan panjang mulai dari yang sederhana manajemen personalia di mana tugas manajer personalia hanya berkaitan dengan lowongan pekerjaan, rekrutmen, pembayaran gaji karyawan, promosi personel dan masalah lainnya.

1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah istilah yang digunakan untuk mewakili bagian dari organisasi, kegiatan yang berkaitan dengan perekrutan,

pengembangan dan manajemen karyawan (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, & Eligh, 2016). Bidang modern manajemen sumber daya manusia (MSDM) saat ini menarik banyak perhatian, karena potensi dan dampaknya terhadap kelangsungan hidup dan kemakmuran organisasi. Sekarang ada keyakinan yang berkembang bahwa, jika organisasi ingin bertahan dan bersaing dalam mengembangkan sumber daya manusia berbasis ekonomi global, mereka harus memperoleh, mengembangkan, dan mengelola manusia kelas dunia dalam praktik manajemen sumber daya (Ali, Lei, & Wei, 2017).

Dalam tiga dasawarsa, praktik manajemen sumber daya sampai pada kesimpulan bahwa manusia, bukan produk, pasar, modal, gedung, atau mesin, tetapi manusia adalah pembeda penting dari bisnis apa pun. Semua aset organisasi mana pun membutuhkan manusia untuk menghasilkan nilainya. Menyadari hal ini, manajemen puncak, industrialis dan peneliti mencari metode untuk meningkatkan upaya dan aktivitas karyawan terkait dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Buller & Mcevoy, 2012). Menurut Dessler, (2016) MSDM mengacu pada kebijakan dan praktik yang terlibat dalam pelaksanaannya aspek sumber

daya manusia mulai dari perencanaan sumber daya manusia, analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, kompensasi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, dan hubungan kerja.

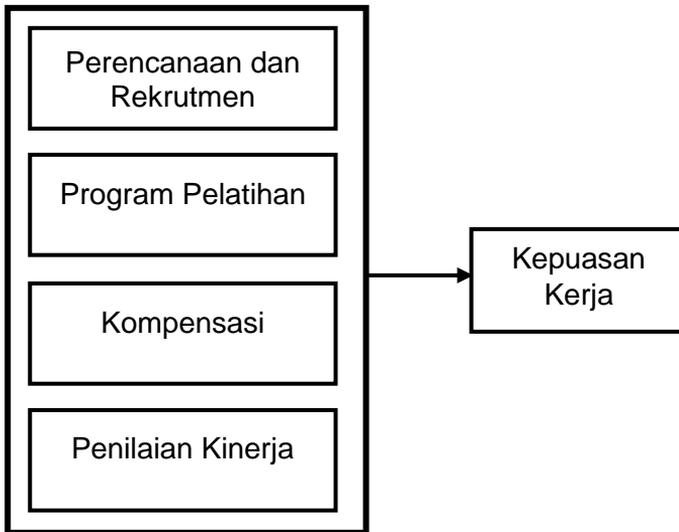
Praktik MSDM yang Inovatif ini harus diterapkan dalam pengetahuan, saat ini organisasi untuk merekrut, mempertahankan dan menambah nilai karyawan, di mana nilai karyawan didasarkan pada bakat dan keterampilan karyawan, karenanya praktik MSDM terbaik memastikan kesuksesan organisasi bisnis berkelanjutan (Buller & Mcevoy, 2012). Setiap organisasi menciptakan kepuasan tenaga kerja yang puas, produktif dan efisien, oleh karena itu praktik dan kebijakan MSDM yang tepat diperlukan. Karyawan yang puas dan efisien dapat membantu organisasi menghadapi tantangan lingkungan yang selalu berubah. Karena pertumbuhan, perkembangan dan perluasan organisasi bergantung pada kinerja karyawan. Selain itu, kinerja karyawan terkait dengan kepuasan karyawan (Bowling, Khazon, Meyer, Burrus, & Meta-analysis, 2013).

Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk meneliti hubungan praktik MSDM terhadap kepuasan kerja karyawan. Praktik MSDM berkaitan dengan penyediaan layanan dan program untuk mengembangkan dan

memfasilitasi kepuasan dan pertumbuhan karyawan, serta mendapatkan kepuasan yang maksimal dari pekerjaan dan memberikan upaya terbaik karyawan untuk organisasinya (Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017). Kunci untuk mempertahankan perusahaan yang menguntungkan adalah produktivitas tenaga kerja yang dapat dicapai melalui peningkatan praktik MSDM.

1.2 Model Praktik MSDM

Penulis mengombinasikan model Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia seperti, Perencanaan dan rekrutmen, program pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja (Gambar 1.1) berhubungan terhadap kepuasan karyawan perusahaan asuransi (Asuransi Bumi Putra, AIA dan Asuransi Prudensial). Selanjutnya, studi ini disusun sebagai berikut: Pertama, studi ini menyajikan literatur yang mendalam, dengan fokus pada MSDM dan kepuasan karyawan, kemudian merumuskan model konseptual dan hipotesis. Kedua, metodologi, analisis data, dan hasil selanjutnya disajikan. Terakhir, mengulas pembahasan hasil dan temuan.



Gambar 1.1 Model Praktik MSDM dikembangkan dari para peneliti (Andreassi et al., 2014; Mohammed, Mostafa, & Gould-, 2014; Ijigu, 2015).

Perencanaan dan Rekrutmen adalah proses mempublikasikan lowongan kerja dengan cara yang menarik bertujuan merekrut kandidat yang memenuhi syarat (Khanna, 2014). Selanjutnya, Bratton dan Gold (2012) mendefinisikan perencanaan dan rekrutmen sebagai proses menghasilkan kumpulan orang yang mampu melamar pekerjaan.

Program Latihan merupakan sarana untuk meningkatkan efisiensi operasional perusahaan (Ray & Goppelt, 2011). Manresa, Bikfalvi, dan Simon (2019)

mendefinisikan program pelatihan sebagai proses mempelajari perilaku dan aplikasi pengetahuan. Pelatihan memberikan kesadaran tentang aturan dan prosedur untuk memandu perilaku karyawan. Pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan mempersiapkan mereka untuk pekerjaan yang diinginkan (Manresa, Bikfalvi, & Simon, 2019).

Buller & Mcevoy (2012) mendefinisikan kompensasi sebagai bentuk pengembalian keuangan dan layanan nyata serta manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Selain itu, menurut Stefurak, Morgan, dan Johnson (2020) mendefinisikan kompensasi sebagai pembayaran yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan untuk layanan yang diberikan (yaitu waktu, tenaga dan keterampilan). Banyak peneliti dan praktisi telah menemukan pentingnya kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula, Igalens dan Roussel (1999) mencatat bahwa satu peningkatan deviasi standar dalam kepuasan kerja karyawan setara dengan sekitar empat puluh persen dari kompensasi karyawan. Tidak diragukan lagi, sistem kompensasi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja kerja (Chu & Lai, 2011). Begitu perusahaan menawarkan kompensasi

yang lebih baik, motivasi mereka meningkat ke tingkat yang lebih tinggi, diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan

Schwarz, Eva, dan Newman (2020) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penyedia dasar informasi untuk membuat keputusan yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Sedangkan, Kumar dan Jena (2017) menyatakan penilaian kinerja sebagai evaluasi karyawan dikaitkan dengan standar kerja yang telah disepakati bersama.

Kepuasan karyawan adalah kombinasi perasaan positif atau negatif yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaannya. Sedangkan bila seorang pekerja dipekerjakan dalam suatu organisasi bisnis, membawa serta itu kebutuhan, keinginan dan pengalaman yang menentukan ekspektasi yang telah dia abaikan. Pekerjaan kepuasan mewakili sejauh mana ekspektasi dan sesuai dengan penghargaan yang sebenarnya. Pekerjaan kepuasan terkait erat dengan perilaku individu tersebut di tempat kerja (Lu, Zhao, & While, 2019).

Kepuasan karyawan melibatkan emosi dan perasaan karyawan. Hal ini, berhubungan terhadap kehidupan pekerjaan dan perilaku dan loyalitas karyawan, komitmen, tim kerja tim, dan hubungan dengan sikap dan perilaku

karyawan lainnya. Kepuasan karyawan adalah tugas utama manajemen organisasi. Manajer bertanggung jawab secara moral untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena berpengaruh terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan. Berbagai organisasi mengakui bahwa tenaga kerja yang puas memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap efektivitas organisasi (Mahmood, 2013).

Sampai saat ini belum ada pemahaman yang jelas antara praktik MSDM dan kepuasan karyawan, dan juga ada kelangkaan data tentang hubungan antara praktik MSDM dengan kepuasan karyawan (Guest, 2011).

Selain hal di atas, masih sedikit penelitian atau literatur tentang praktik MSDM berpengaruh terhadap kepuasan karyawan perusahaan asuransi di Indonesia. Karena itu, Studi ini didedikasikan untuk meneliti pengaruh praktik MSDM terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan asuransi di Indonesia sebagai salah satu sektor keuangan yang menguntungkan di Indonesia.

BAB II

PRAKTIK MSDM

Diakui secara luas bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara formal dimulai dengan revolusi industri, faktanya, asal mula MSDM sudah ada sejak dulu. Sama seperti karyawan yang berbagi tugas yang harus dilakukan di organisasi modern, manusia di zaman kuno, membagi pekerjaan di antara mereka sendiri. Jadi bisa dikatakan pembagian kerja sudah dipraktikkan sejak zaman prasejarah. Tugas dialokasikan sesuai dengan keterampilan seperti keterampilan untuk menemukan makanan atau tumbuhan, melacak hewan atau memasak (Price, 2007). Revolusi industri di tahun 1800-an memberikan kontribusi. untuk perkembangan praktik MSDM

2.1 Pengertian Praktik MSDM

Tujuan manajemen sumber daya manusia bisa berbeda-beda dari satu peneliti ke peneliti lainnya, tujuan MSDM juga bisa berubah sesuai dengan sudut pandang peneliti. Misalnya, Armstrong (2006) menyatakan bahwa tujuan keseluruhan manajemen sumber daya manusia adalah memastikan bahwa organisasi dapat mencapai kesuksesan melalui orang-orang. Selain itu, ia

menunjukkan bahwa Strategi MSDM bertujuan untuk mendukung program perbaikan efektivitas organisasi dengan mengembangkan kebijakan di berbagai bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat, dan menciptakan 'tempat yang nyaman untuk bekerja'.

Sumber daya manusia secara sederhana didefinisikan sebagai orang-orang yang dipekerjakan organisasi untuk melakukan berbagai pekerjaan, tugas dan fungsi sebagai imbalan atas upah dan penghargaan lainnya (Dessler, 2020). Secara luas Dessler (2020) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai proses mendapatkan, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan hadir untuk masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan keadilan karyawan.

Sejak pertengahan 80-an, manajemen sumber daya manusia (MSDM) mendapatkan penerimaan sebagai gelar profesional, dalam program seminar dan lokakarya, dalam buku bisnis di universitas dan perguruan tinggi (Zaleha, Rasid, Daverson, & Selemani, 2014). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dianggap sebagai aset strategis dan penelitian telah menunjukkan bahwa kebijakan dan praktik SDM merupakan sumber penting keunggulan kompetitif perusahaan, karena sulit untuk diperdagangkan

atau ditiru. Menurut Stone dan Deadrick (2015) manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai fungsi manajemen yang utama di organisasi mana pun terlepas dari aktivitasnya. Ini menciptakan kondisi paling penting bagi kinerja organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang membantu organisasi merekrut, memilih dan mengembangkan karyawan dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren untuk pekerjaan dan pengembangan karyawan. MSDM bisa dikatakan sebagai filosofi tentang bagaimana manusia harus dikelola, didukung oleh sejumlah teori yang berkaitan dengan perilaku orang dan organisasi. Hal ini berkaitan dengan kontribusi yang dapat diberikannya untuk peningkatan efektivitas organisasi melalui orang-orang tetapi berkaitan dengan dimensi etika – bagaimana orang harus diperlakukan sesuai dengan seperangkat nilai moral (Armstrong & Taylor, 2014). Dessler (2020) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai fungsi manajemen di dalam organisasi yang peduli dengan orang-orang dan hubungan mereka di tempat kerja.

Armstrong dan Taylor (2014) juga mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai

manajemen tenaga kerja organisasi yang bertanggung jawab atas rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian, dan menghargai karyawan, sambil juga mengawasi kepemimpinan dan budaya organisasi dan memastikan kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan dan ketenagakerjaan. MSDM juga diartikan sebagai pemanfaatan manajerial dari upaya, pengetahuan, kapabilitas dan perilaku berkomitmen yang orang berkontribusi pada usaha manusia yang terkoordinasi secara otoritatif sebagai bagian dari pertukaran kerja (atau pengaturan kontrak kerja sementara) untuk melaksanakan pekerjaan tugas dengan cara yang memungkinkan perusahaan untuk melanjutkan ke masa depan (Rhodes & Harvey, 2016).

Praktik MSDM didefinisikan sebagai aktivitas organisasi yang diarahkan pada pengelolaan kumpulan sumber daya manusia dan memastikan bahwa sumber daya digunakan untuk pemenuhan tujuan organisasi (Santhanam, T.J., Dyaram, & Ziegler, 2016). Ling, Ning, Chang, dan Zhang (2018) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya dapat dikelompokkan ke dalam banyak kategori seperti: rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan. Dan dengan cara yang sama semua manajer adalah manajer sumber

daya manusia, karena mereka semua terlibat dalam aktivitas seperti, perekrutan, mewawancarai, memilih, dan melatih. namun sebagian besar perusahaan juga memiliki departemen sumber daya manusia memiliki manajer puncak sendiri (Dessler, 2020).

Praktik MSDM berkontribusi pada organisasi, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan dan penilaian kinerja yang konsisten, terintegrasi dan strategis terfokus sehingga Perusahaan membangun komitmen jangka panjang untuk mempertahankan angkatan kerja mereka (Adresi & Darun, 2017). Para pakar sumber daya manusia (SDM) menggunakan istilah "MSDM strategis", sebagian besar untuk menandakan keyakinan bahwa MSDM yang efektif berkontribusi pada efektivitas bisnis.

Para pakar MSDM berbagi pemahaman dasar tentang arti MSDM strategis. Meskipun makna MSDM strategis bervariasi dari waktu ke waktu, antara konteks budaya, dan sebagai cerminan dari identitas disipliner beragam pakar strategi MSDM dipersatukan oleh asumsi bahwa wawasan baru mengelola orang di tempat kerja diperoleh dengan melakukan kegiatan yang terintegrasi dengan sistem MSDM, jika dirancang dengan benar dan dikaitkan dengan konteks yang lebih luas, akan menghasilkan hasil yang bermanfaat bagi seluruh anggota

organisasi (Bratton & Gold, 2012). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa praktik MSDM tertentu, baik secara individu maupun sebagai suatu sistem, dapat secara langsung mempengaruhi hasil individu dan perusahaan (Jiang & Messersmith, 2017).

2.2 Praktik MSDM dan Variabel lain

Studi empiris telah melakukan upaya untuk menghubungkan serangkaian praktik MSDM ke hasil bisnis melalui kinerja tinggi dan kepuasan kerja (Santhanam et al., 2016). Subjek umum dalam studi adalah gagasan bahwa praktik MSDM secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan melalui perilaku karyawannya. Karyawan tersebut mempengaruhi secara positif terhadap kinerja, kepuasan dan motivasi yang meningkatkan produktivitas karyawan dan / atau tim kerja (Santhanam et al., 2016). Meski ada beberapa penelitian yang tidak sepenuhnya mengkonfirmasi hubungan positif tersebut (Guest, 2011), temuan mereka terus berlanjut konsisten dengan gagasan utama bahwa praktik MSDM mempengaruhi perilaku karyawan dan menghasilkan pengaruh positif kinerja karyawan dan karenanya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Jackson & Schuler, 2014).

Di sisi lain manajemen sumber daya manusia strategis (MSDMS) didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan manajerial dan tugas yang berkaitan dengan pengembangan dan pemeliharaan kualitas tenaga kerja. Tenaga kerja berkontribusi pada efektivitas organisasi, seperti yang didefinisikan oleh tujuan strategis organisasi, bahwa, manajemen sumber daya manusia strategis terjadi dalam lingkungan yang dinamis dalam organisasi. Tren yang signifikan saat ini adalah MSDM mengadopsi pekerjaan strategis untuk mengenali hubungan antara strategi organisasi dan sumber daya manusia (Dessler, 2020).

Oleh karena itu, dengan memperhatikan dalil-dalil di atas, diharapkan praktik MSDM berorientasi strategis ke arah praktik kerja berkinerja tinggi (selektif kepegawaian, pelatihan intensif, keterlibatan karyawan, penilaian kinerja yang komprehensif, dan sistem insentif yang terkait dengan kinerja), sehingga karyawan didorong kepada perilaku dan sikap dalam mencapai kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sehingga memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia tidak lagi dapat didelegasikan sebagai spesialisasi fungsional. Strategi MSDM harus sesuai dengan strategi perusahaan karena

MSDM melibatkan keputusan investasi dengan jangka panjang implikasi. Karyawan adalah pemangku kepentingan utama yang kepentingannya dapat dan harus diakui oleh manajemen (Dessler, 2020). Sifat pekerjaan dan bagaimana manajer mengatur pekerjaan, merupakan elemen penting yang mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia. Jadi, analisis pekerjaan sangat penting untuk memahami pekerjaan (Armstrong & Taylor, 2014). Proses analisis pekerjaan menghasilkan dua kelompok data:

1. Deskripsi pekerjaan menunjukkan apa yang melibatkan semua pekerjaan (tugas dan tanggung jawab ditandai pekerjaan, jabatan, tugas, mesin, peralatan dan perlengkapan, kondisi kerja dan bahaya).
2. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan kemampuan yang harus dimiliki oleh pemegang pekerjaan (pendidikan, pengalaman, pelatihan, penilaian, keterampilan, keterampilan komunikasi dan sejenisnya). (Dessler, 2020).

BAB III

PERENCANAAN DAN REKRUTMEN

Perencanaan sumber daya manusia adalah hubungan antara strategi keseluruhan organisasi dan peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Rencana strategis menunjukkan bagaimana manajemen sumber daya manusia menarik, merekrut, melatih dan memelihara sumber daya manusia. Kramar (2013) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia membutuhkan rencana strategis yang jelas termasuk operasi atau kegiatan manajerial lainnya yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia, seperti perekrutan, pelatihan dan pengembangan staf organisasi. Untuk itu diperlukan pengumpulan informasi yang akurat, jujur dan memadai untuk pengambilan keputusan untuk mencapai kesuksesan organisasi berkelanjutan (Wilton, 2016).

3.1 Pengertian Rekrutmen

Chalikia, Kyriakopoulos, Skordoulis, dan Koniordos (2014) mendefinisikan rekrutmen sebagai proses di mana organisasi memilih kandidat karyawan dan alasan karyawan ingin bergabung dengan suatu organisasi berkisar dari karakteristik organisasi seperti jabatan,

lingkungan kerja, dan kompensasi berbasis kinerja (seperti, gaji, tunjangan, dan bonus). Berdasarkan hal tersebut, tujuan utama perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengatur secara spesifik strategi pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan tujuan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia menentukan tujuan dan sarana organisasi yang melibatkan: perekrutan terhadap sejumlah orang dengan keterampilan, keahlian dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Rekrutmen dan seleksi adalah proses dua arah, yang berarti individu memilih pengusaha dan pengusaha memilih individu. Ini adalah proses di mana pencari kerja bertemu dengan pengusaha yang bersedia memberikan pekerjaan. Ini adalah salah satu praktik MSDM yang melibatkan aktivitas mendapatkan orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Rekrutmen dan seleksi dalam suatu organisasi merupakan bentuk investasi (Lai, Saridakis, & Johnstone, 2017). Bratton dan Gold (2012) mendefinisikan rekrutmen sebagai proses menghasilkan kumpulan orang yang mampu untuk melamar pekerjaan ke organisasi. Rekrutmen didefinisikan sebagai kumpulan pelamar yang juga menyediakan sumber informasi pelamar yang diberikan kepada pelamar

tentang persyaratan dan penghargaan pekerjaan (Dessler, 2020).

3.2 Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) sebagai proses yang menghubungkan kebutuhan sumber daya manusia sebuah organisasi dengan rencana strategisnya untuk memastikan bahwa karyawan berkualitas dan kompeten untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Ini penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang terus berubah dan mengurangi pergantian karyawan. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi merupakan tanggung jawab terpenting yang harus dipenuhi dengan merencanakan suksesi karyawan untuk memastikan ketersediaan karyawan dengan jumlah dan posisi yang tepat. Perencanaan SDM adalah upaya mengidentifikasi individu tertentu sebagai kemungkinan suksesi untuk posisi tertentu dan jabatan yang sesuai dengan individu tertentu yang sudah bekerja di organisasi (Raudeliūnienė & Meidutė-kavaliauskienė, 2014).

Pada umumnya, perencanaan SDM dilakukan setahun sekali. Biasanya, dilakukan oleh manajemen puncak yang merupakan tanggung jawab mereka kepada

pemegang saham tanpa menyertakan manajemen menengah. Tetapi perencanaan SDM harus lebih dari sekedar bagan yang menunjukkan siapa yang akan berhasil, perencanaan SDM harus mengatur lingkungan eksternal yang akan digunakan untuk pemilihan dan penempatan karyawan di masa mendatang. perencanaan SDM harus menunjukkan bentuk dan ukuran potensial perusahaan dan menempatkan masa depan yang diperlukan (Raudeliūnienė & Meidutė-kavaliauskienė, 2014).

BAB IV KOMPENSASI

4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi disebut sebagai pembayaran variabel (Curran & Walsworth, 2014) dan pembayaran insentif (Kampkötter, 2016) menjadi semakin penting untuk kepuasan karyawan tampil produktif di tempat kerja (Kim & Choi, 2018). Kompensasi merupakan salah satu elemen kunci praktik MSDM yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk organisasi. Berbagai jenis kompensasi, termasuk kompensasi kinerja, yang berhubungan dengan bonus dan kepemilikan saham karyawan, diidentifikasi sebagai alat strategis untuk membentuk sikap positif karyawan seperti kepuasan kerja (Kampkötter, 2016), komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap manajemen (Abdullah & Wan, 2013). Program kompensasi ini memberikan insentif yang memperkuat kepuasan karyawan.

Sebagian besar manajer dan peneliti sepakat bahwa karyawan yang puas dan produktif sangat penting bagi keberhasilan organisasi, terlepas dari ukuran perusahaan, industri, atau strategi perusahaan. Pertanyaan yang banyak dibahas dalam penelitian adalah bagaimana

memuaskan karyawan. Menawarkan kepada karyawan kompensasi berbasis kinerja adalah satu pendekatan bersama, dan biasanya mengambil salah satu dari dua bentuk: kompensasi ditawarkan kepada individu berdasarkan penilaian kinerja, atau kompensasi ditawarkan sebagai insentif organisasi, seperti pembayaran terkait laba atau kepemilikan saham (Ogbonnaya, Daniels, Anglia, & Nielsen, 2017).

4.2 Kompensasi dan Sikap Karyawan

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap sikap karyawan, hal ini mengindikasikan bahwa pengaturan kompensasi yang berbeda dapat meningkatkan kinerja (Green, 2004). Jenis kompensasi berbasis kinerja dan target dapat menyebabkan karyawan bekerja keras dan intensif, akan menyebabkan stres terkait pekerjaan atau kondisi kesehatan yang buruk. Sampai saat ini, sedikit bukti empiris tentang apakah kompensasi terkait dengan persepsi bahwa pekerjaan lebih intens, dan bagaimana hal ini dapat berpengaruh pada sikap karyawan di tempat kerja seperti kepuasan (Ogbonnaya et al., 2017).

BAB V

PELATIHAN

6.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan didefinisikan sebagai proses yang terorganisir melalui perubahan perilaku dan perasaan karyawan untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja karyawan. Pelatihan atau pengembangan karyawan merupakan upaya organisasi yang terencana dan terorganisir untuk melengkapi pengetahuan karyawan, meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan, dan mengubah sikap karyawan (Wilton, 2016).

Pelatihan adalah proses penyesuaian positif berkaitan dengan perilaku individu, artinya untuk memperoleh karyawan dengan pengetahuan dan keahlian, diperlukan informasi tentang pola perilaku, keterampilan yang sesuai, sikap, dan kebiasaan yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan produktivitas sehingga memenuhi persyaratan yang dibutuhkan untuk bekerja. (Dessler, 2020).

Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan perilaku dan kinerja karyawan. Ada berbagai jenis program pelatihan seperti pelatihan orientasi, pelatihan kerja, pelatihan keselamatan, pelatihan kenaikan jabatan, pelatihan

penyegaran, pelatihan perbaikan untuk meningkatkan keterampilan karyawan (Adresi & Darun, 2017). Pelatihan merupakan salah satu kegiatan yang meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki saat ini dan calon karyawan. Pelatihan berbeda dengan pendidikan, pelatihan memfokuskan pada peningkatan kemampuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan tertentu, sedangkan pendidikan memfokuskan pada peningkatan pengetahuan (Armstrong & Taylor, 2014). Hubungan yang signifikan ditemukan antara pelatihan dan kepuasan kerja. Komponen dari pelatihan, termasuk waktu pelatihan, metodologi pelatihan, dan konten, berhubungan dengan kepuasan pelatihan, dan peserta pelatihan secara signifikan lebih puas dengan pelatihan yang mereka terima ketika metodologi yang digunakan adalah yang mereka sukai.

6.2 Manfaat Pelatihan

Wilton (2016) meringkas manfaat pelatihan sebagai berikut.

- Pelatihan meningkatkan produktivitas karyawan sebagai hasil dari peningkatan ilmunya, mengembangkan keterampilannya dan menyempurnakan kemampuannya.

- Pelatihan berkontribusi untuk mengurangi tingkat kesalahan yang dilakukan selama bekerja, akan menyebabkan peningkatan tingkat kepuasan pelanggan.
- Pelatihan meningkatkan moral karyawan sebagai hasil dari peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, sehingga mengurangi tingkat keluar masuk kerja dan ketidakhadiran.
- Pelatihan meningkatkan kepercayaan antara atasan dan bawahan serta hubungan mereka.
- Pelatihan meningkatkan kemampuan staf untuk bertukar pandangan dan informasi dengan peserta lain dalam kursus pelatihan.
- Pelatihan meningkatkan rasa stabilitas kerja karyawan sebagai hasil dari keyakinannya pada dirinya pentingnya dalam pekerjaan dan bahwa organisasi berinvestasi dalam elemen manusia untuk memelihara dan pertahankan.
- Pelatihan mengurangi ukuran kemampuan karyawan supervisi manajemen *trainee*.

- Pelatihan juga berkontribusi dalam mengurangi tingkat kecelakaan kerja saat pelatihan berkontribusi meningkatkan pengetahuan individu tentang risiko pekerjaan.
- Mengubah sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka dengan cara yang positif.
- Meningkatkan kapasitas partisipasi untuk menyelesaikan masalah pekerjaan berdasarkan landasan keilmuan.
- Berkontribusi pada keberhasilan implementasi konsep pemberdayaan karyawan.

BAB VI

PENILAIAN KINERJA

6.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Psikolog industri dan organisasi memandang penilaian kinerja sebagai alat pengukuran prestasi kerja, difokuskan pada subjek seperti pengembangan skala, format skala, dan tes. Selama tiga dekade terakhir minat menggunakan penilaian kinerja meningkat, seperti mengevaluasi karyawan secara formal telah ada selama berabad-abad. Pada awal abad ketiga Masehi Filsuf Cina Sin Yu, mengkritik penilai bias yang dipekerjakan oleh Dinasti Wei dengan menyatakan itu, Penilai Kekaisaran telah menilai prajurit bukan berdasarkan kemampuan mereka tetapi menurut kemampuannya sendiri suka dan tidak suka (Ylenia Curzi, Fabbri, & Pistores, 2017).

Manajer lini memainkan peran penting sebagai pelaksana penilaian kinerja, mendukung prosedur yang dirancang oleh fungsi HR. Namun, sebenarnya pengalaman karyawan tersebut prosedur (yang mungkin berbeda dari bagaimana mereka dimaksudkan atau diberlakukan) dalam hal persepsi keadilan dalam proses kemungkinan memiliki konsekuensi untuk tingkat komitmen organisasi.

Sharma dan Sharma (2017) menunjukkan bahwa unit organisasi memiliki kepercayaan yang tinggi pada manajemen senior memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi, dan menunjukkan hubungan yang lebih kuat antara persepsi karyawan terhadap perlakuan adil manajer lini mereka selama penilaian kinerja, dan kepuasan karyawan. Ini memberikan bukti awal bahwa pengaruh tindakan manajer lini terhadap iklim organisasi.

6.2 Praktik Penilaian Kinerja

Praktik penilaian kinerja secara luas didirikan di sebagian besar organisasi publik dan swasta di seluruh dunia. Untuk Misalnya, survei AS telah mengkonfirmasi keluasan penilaian kinerja yang sudah mapan praktik di AS itu menentukan bahwa 91% dari sampel dari 244 organisasi AS menerapkan beberapa bentuk dari sistem penilaian kinerja (Al-Qahtani, 2010). Ini juga didefinisikan sebagai sistem formal tinjauan dan evaluasi kinerja tugas individu atau tim (Mondy & Martocchio, 2016). Dan seorang jenderal definisi untuk penilaian dapat digambarkan sebagai pencarian yang lebih baik lebih akurat dan lebih banyak biaya Teknik efektif untuk mengukur kinerja pekerjaan.

Armstrong (2006) memandang penilaian kinerja sebagai suatu proses, yang sistematis dan berdedikasi untuk meningkatkan organisasi dan individu dalam organisasi. Dalam prosesnya, kerangka menetapkan tujuan dan persyaratan standar kinerja. Guest (2011) menyatakan bahwa ditentukan Penilaian sebagai bundel praktik SDM yang memengaruhi kinerja organisasi dan dengan demikian membenarkan MSDM mengklaim memiliki dampak strategis.

Bratton dan Gold (2012) menekankan kebutuhan untuk mengukur kontribusi individu dan tim di pekerjaan untuk menentukan kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami bagaimana totalitas Praktik MSDM termasuk penilaian kinerja dapat mempengaruhi Para karyawan. Aguinis, (2013) berpendapat bahwa untuk meningkatkan penilaian kinerja kita harus fokus meningkatkan kualitas percakapan. Selain itu, penilaian kinerja memiliki banyak fungsi yang secara teoritis melayani para pemangku kepentingan termasuk karyawan yang tunduk pada kinerja proses penilaian; manajer lini, yang melakukan proses penilaian kinerja; dan organisasi, yang tujuan akhirnya tunduk pada hasil proses penilaian kinerja.

Seperti yang ditunjukkan oleh definisi di atas, sulit untuk menemukan definisi tertentu yang mencakup semua dimensi penilaian kinerja sehingga penting untuk mempertimbangkan fitur umum yang dapat diterima dan elemen penilaian kinerja. Menurut Aguinis (2013) proses penilaian kinerja sebagai salah satu yang mengandung komponen berikut:

1. Orang terperingkat yang tunduk pada proses penilaian kinerja. Dan sesuai dengan standar tertentu,
2. Penilai menanamkan proses penilaian kinerja.
3. Pengisian formulir evaluasi yang sesuai,
4. Prosedur dan proses yang memberikan validitas proses penilaian kinerja.

Semua definisi ini menggambarkan signifikansi strategis dari penilaian kinerja dalam praktik MSDM.

6.3 Pendekatan Penilaian Kinerja

Sebagaimana para peneliti di atas telah menetapkan salah satu tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui upaya kinerja karyawannya. Kinerja sebagai konsep terdiri dari catatan hasil yang dicapai oleh karyawan, mencakup hasil (keluaran) dan kegiatan (masukan) yang pengukurannya

bervariasi tergantung pada berbagai faktor, Mondy dan Martocchio (2016) mengidentifikasi tiga pendekatan penilaian kinerja:

1. Pendekatan Penetapan Sasaran
2. Pendekatan Pengawasan
3. Pendekatan Kognitif Sosial

Pendekatan penetapan sasaran dikembangkan oleh (Locke, 1976) yang didirikan dari sebuah studi induktif selama 25 tahun dan melibatkan 400 studi di laboratorium dan berbasis lapangan pengaturan. Mondy dan Martocchio (2016) menjelaskan bahwa pendekatan pengawasan berfokus pada kebutuhan umpan balik penilaian kinerja untuk menggambarkan perilaku individu, umpan balik diterima, berarti karyawan memahami perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang sebenarnya dari hasil kerja karyawan, kemudian mengambil tindakan korektif. Pendekatan Kognitif Sosial berdasarkan studi Wright (2012), menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh interaksi tiga elemen utama:

1. Lingkungan kerja organisasi.
2. Keyakinan karyawan pada organisasi.
3. Kepercayaan karyawan tentang kemampuannya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena itu, jika seseorang tidak memiliki kepercayaan diri

yang cukup pada kemampuannya, kemungkinan besar mereka tidak akan berhasil seperti yang diharapkan.

Pendekatan lain dari proses penilaian adalah dengan menerapkan pendekatan percakapan, pendekatan ini dikutip oleh Tomažević, Tekavčič, & Peljhan (2015). Manajer menggunakan sistem ini untuk menekankan percakapan di mana umpan balik dipertukarkan, tujuan ditetapkan bersama, pelatihan disediakan jika diperlukan, tinjauan tengah tahun diterapkan yang membahas pencapaian tujuan dan kemajuan rencana pengembangan pribadi. Penelitian dari Tomažević et al. (2015) menunjukkan pencapaian tujuan yang tinggi dan penilaian perilaku, bagaimana karyawan mencapai tujuan dan hasilnya.

BAB VII

KEPUASAN KARYAWAN

Kepuasan karyawan adalah terminologi yang digunakan untuk menggambarkan apakah karyawan bahagia, memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan di tempat kerja. Banyak ukuran mendukung bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi motivasi karyawan, pencapaian tujuan karyawan dan moral positif karyawan di tempat kerja. Pada dasarnya kepuasan karyawan adalah ukuran seberapa bahagia pekerja dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

7.1 Pengembangan Karier

Kepuasan karyawan dipengaruhi pengembangan karier, keamanan kerja, tugas kerja, kompensasi, dan komitmen kerja. selain itu faktor manfaat dan kesempatan yang memberikan kepuasan kepada karyawan seperti promosi dan pengembangan karier. Studi ini juga membahas berbagai cara yang dapat dilakukan seseorang untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Meskipun penggunaannya luas dalam penelitian ilmu sosial, serta dalam kehidupan sehari-hari, masih belum ada kesepakatan umum tentang apa kepuasan karyawan.

Penulis yang berbeda memiliki definisi yang berbeda terhadap kepuasan karyawan.

Kepuasan karyawan diartikan sebagai kumpulan perasaan dan keyakinan karyawan tentang pekerjaan mereka saat ini. Tingkat kepuasan karyawan berkisar dari sangat puas hingga sangat tidak puas. Selain memiliki sikap yang menjulang tinggi dalam pekerjaan mereka secara keseluruhan. Para karyawan juga dapat memiliki sikap tentang berbagai aspek pekerjaan seperti jenis pekerjaan, rekan kerja, atasan atau bawahan, dan gaji (Robbins & Judge, 2018).

Saha dan Kumar (2018) berpandangan bahwa kepuasan karyawan diartikan sebagai evaluasi pekerjaan terhadap masalah-masalah terkait dengan tugas dan pekerjaan. Demikian pula, Meng dan Berger (2019) menyimpulkan bahwa kepuasan yang tinggi berarti karyawan menyukai pekerjaannya. Karenanya, karyawan menghargai dan merasa positif tentang hal itu. Saha dan Kumar (2018) juga menyebutkan bahwa kepuasan karyawan adalah sikap pribadi karyawan terhadap pekerjaannya, dan sikap adalah emosional menanggapi pekerjaan, yang bisa positif atau negatif.

7.2 Kinerja Organisasi

Esch, Wei, dan Chiang (2016) berpendapat bahwa strategi manajemen pengetahuan membutuhkan pengembangan dan implementasi praktik sumber daya manusia meliputi aspek seleksi, pelatihan intensif, partisipasi aktif, evaluasi kinerja, dan kompensasi berbasis kinerja. Jika praktik MSDM dirancang seperti itu dengan benar, manajemen pengetahuan akan membantu perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, dan berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan (Rossato, Chiara, Giaretta, & Davide, 2019; Rahman, Mannan, Hossain, Zaman, & Hassan, 2017). Dengan demikian, diharapkan bahwa penerapan praktik MSDM memfasilitasi manajemen pengetahuan, dan bertindak sebagai katalisator dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja perusahaan.

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan karyawan secara langsung berpengaruh pada kinerja organisasi. Selain itu, kepuasan karyawan ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel lain terkait pekerjaan, seperti keterlibatan kerja, komitmen pekerjaan, pekerjaan motivasi, keterlibatan kerja, kepuasan hidup, kesehatan mental, stres kerja dan perilaku penarikan diri (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2018).

Kepuasan karyawan digambarkan sebagai keterikatan emosional karyawan dan / atau identifikasi dengan organisasi dan kinerja karyawan. Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, dan Eligh (2016) menyatakan bahwa kepuasan karyawan penting untuk kelangsungan hidup organisasi, karena karyawan yang puas cenderung bertahan di organisasi yang sama lebih lama daripada karyawan yang tidak puas.

Mahmood (2013) menyatakan bahwa karyawan yang puas lebih termotivasi dan pekerja keras daripada karyawan yang tidak puas. Selanjutnya, Mahmood (2013) menyatakan bahwa karyawan yang puas akan merespons dengan bekerja menuju kesuksesan organisasi. Selain itu, karyawan yang puas akan lebih bangga dengan pekerjaannya. Senada dengan itu Suryanarayanan, Srinivasan, Lin, Wang, dan Sabharwal (2020) juga menyatakan bahwa kepuasan karyawan merupakan sumber kualitas yang sangat baik dan sebagai hasilnya, karyawan lebih cenderung bekerja sama sebagai satu tim dan secara efektif menjadi target Hasilnya, karyawan yang puas ini terus mencari praktik yang lebih baik dalam bekerja (Singh & Singh, 2018).

Karenanya, para peneliti secara konsisten berusaha memahami pengaruh praktik MSDM terhadap kepuasan

karyawan, karena karyawan yang berkinerja baik dan puas akan responsif terhadap tujuan dan sasaran tertentu yang harus dia capai. Prasetio, Yuniarsih, dan Ahman (2017) menemukan bahwa pekerja kerah biru di Amerika Serikat lebih memperhatikan kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasannya, dan kepuasan dengan gaji, tetapi kurang mementingkan kepuasan peluang untuk kemajuan, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri dan komitmen organisasi.

BAB VIII

STATE OF ART

8.1 Pengaruh Rekrutmen dan Kepuasan Kerja

Jha (2012) meneliti hubungan praktik perekrutan yang dilakukan oleh pemberi kerja dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja yang dialami oleh karyawan. Praktik rekrutmen diukur berdasarkan perencanaan tenaga kerja yang digunakan oleh organisasi untuk memperkirakan jumlah dan kualitas tenaga yang dibutuhkan. Informasi pekerjaan yang di *posting* oleh perekrut membantu merekrut calon karyawan yang relevan untuk lamaran calon karyawan dan selanjutnya, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dengan jelas memberikan bantuan untuk memahami apa yang diharapkan dari calon karyawan dalam pekerjaan itu. Proses seleksi pekerjaan membantu perekrut untuk menyaring calon karyawan (yang dapat ditawarkan pekerjaan) dari kumpulan pelamar. Ini dilakukan melalui wawancara pribadi, tes seleksi, pemeriksaan referensi latar belakang dan cara lain semacam itu. Kepuasan kerja berarti pekerja merasa bahagia dan puas pada pekerjaannya akan mengakibatkan kinerja organisasi meningkat. Ketidakpuasan kerja adalah ketidakbahagiaan, kurangnya tantangan, persepsi tentang nilai relatif yang

kurang dari pekerjaan yang dirasakan pada tingkat kognitif oleh karyawan. Kinerja karyawan yang buruk mengakibatkan kinerja organisasi rendah. Perencanaan tenaga kerja hanya menangkap inti dari suatu pekerjaan. Pengalaman tidak berwujud dalam pekerjaan tidak dapat ditangkap oleh perencanaan tenaga kerja. Ketidakpuasan kerja berasal dari hal-hal yang tidak berwujud, sehingga perencanaan tenaga kerja tidak ada hubungannya dengan ketidakpuasan kerja.

Penelitian Ling, Ning, Chang, dan Zhang (2018) menunjukkan bahwa di antara metode rekrutmen yang berbeda, mengisi lowongan kerja melalui rekomendasi adalah metode yang paling sering digunakan, dan di antara manajer proyek yang puas dengan MSDM perusahaan mereka, ini juga merupakan metode yang paling sering digunakan. Mempekerjakan staf melalui rekomendasi atau kontak dapat menjadi sumber pelamar berkualitas tinggi, terutama dalam hal rujukan karyawan karena karyawan yang merujuk harus menjamin dan mempertaruhkan reputasi mereka untuk orang yang mereka rekomendasikan ke perusahaan. Merekrut melalui teman dan rekomendasi memiliki sisi negatif dari tidak memanfaatkan keragaman dan berakhir dengan sekelompok karyawan yang homogen secara sosial.

Metode rekrutmen kedua yang paling sering adalah melalui situs web, tetapi penggunaan yang relatif rendah (19,8 persen) menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan berbagai platform internet untuk tujuan rekrutmen. Tabel III menunjukkan bahwa mayoritas (92,6 persen) manajer proyek dipilih melalui wawancara, diikuti dengan tes seleksi keterampilan teknis (21 persen). Metode wawancara secara konsisten digunakan oleh sebagian besar perusahaan. Tes seleksi keterampilan teknis memungkinkan pemberi kerja untuk menilai kompetensi pelamar serta klaim yang mereka buat dalam resume mereka. Sebagian besar manajer proyek yang puas dengan praktik MSDM perusahaan mereka dipilih melalui wawancara.

8.2 Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja

Penelitian Tabvuma dan Georgellis (2015) mempelajari berbagai jenis pelatihan kerja berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Peneliti menemukan bahwa pelatihan orientasi memberikan efek positif yang signifikan pada kepuasan kerja karyawan pria baik di sektor swasta maupun publik, tetapi meningkatkan kepuasan kerja karyawan wanita hanya di sektor publik. Jenis pelatihan kerja lainnya hanya memiliki pengaruh

yang lemah terhadap kepuasan kerja. selanjutnya Peneliti mengaitkan keunggulan pelatihan orientasi sebagai prediktor yang kuat dari kepuasan kerja dengan fungsi pentingnya memfasilitasi sosialisasi tempat kerja dari karyawan baru dengan mengurangi ketidakpastian tentang aspek pekerjaan yang tidak selalu mudah dikontraskan.

Peneliti juga memfokuskan pada konteks sumber daya manusia dari pelatihan kerja dan motivasi, memberikan dukungan perbaikan yang diperlukan untuk kinerja karyawan yang buruk melalui pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan SDM seringkali diperlukan untuk mempromosikan inovasi dan implementasi praktik tempat kerja baru. Namun, dengan pengecualian pelatihan orientasi, Peneliti menemukan bukti lemah yang mendukung pandangan bahwa berbagai jenis pelatihan kerja berdampak pada kepuasan kerja karyawan dan domainnya. Teori psikologis motivasi sering menggambarkan kepuasan kerja sebagai salah satu indikator terukur dari keterlibatan dan kepuasan karyawan, dengan pelatihan yang disediakan untuk melakukan pekerjaan saat ini dan / atau masa depan sebagai indikator lain. Dalam hal ini, temuan ini menginformasikan perdebatan yang sedang berlangsung tentang keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi. Hasil beragam yang

ditemukan tentang pengaruh dari berbagai jenis pelatihan kerja dapat dijelaskan oleh fakta bahwa meskipun pelatihan di tempat kerja menarik untuk pengembangan dan manajemen karier, karyawan mungkin merasa putus asa untuk berpartisipasi dalam pelatihan karena sejumlah alasan.

Penelitian Leppel, Brucker, dan Cochran (2012) menemukan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif pada kepuasan pekerja, maka pelatihan kerja dapat memiliki konsekuensi yang diinginkan bagi organisasi yang dihasilkan baik secara langsung melalui pengaruhnya terhadap produktivitas maupun secara tidak langsung melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut, penuaan angkatan kerja menyiratkan bahwa pekerja yang lebih tua akan menjadi semakin penting bagi perusahaan dan perekonomian. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk menguji hubungan antara pelatihan kerja dan kepuasan kerja, dengan fokus khususnya pada pekerja AS yang lahir pada tahun 1964 atau lebih awal. Hasil analisis regresi logit terurut menunjukkan bahwa ketersediaan dan kualitas pelatihan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Leppel et al. (2012) melakukan studi terhadap pekerja yang lahir pada tahun 1964 atau lebih awal ini

menemukan bahwa kepuasan kerja lebih tinggi di antara responden yang organisasinya memberikan kesempatan pelatihan bagi pekerja yang lebih tua. Kepuasan kerja juga meningkat dengan persepsi kualitas pelatihan. Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa kepuasan karyawan tidak hanya berhubungan positif dengan produktivitas; hal ini juga berhubungan positif dengan perilaku kewarganegaraan organisasi dan berhubungan negatif dengan pergantian. Dengan demikian, peningkatan pelatihan dapat secara langsung dan tidak langsung meningkatkan keefektifan pekerja organisasi yang lebih tua. Mengingat penuaan angkatan kerja Amerika, organisasi dapat memperoleh keuntungan besar dengan meningkatkan kesempatan pelatihan yang mereka sediakan untuk pekerja yang lebih tua. Signifikansi variabel lain yang dibahas dalam penelitian ini, digabungkan dengan hubungan antara kepuasan kerja dan positif perilaku kerja, memiliki implikasi organisasi. Secara khusus, hubungan langsung antara usia dan kepuasan kerja menyiratkan bahwa ada keuntungan yang dapat diperoleh dengan mempertahankan dan mengasuh pekerja yang lebih tua. Hubungan positif antara kesehatan dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa program kesehatan di tempat kerja dapat bermanfaat bagi

organisasi serta pekerja. Dampak positif dari keanggotaan serikat pekerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa serikat pekerja dapat memberikan kontribusi kepada organisasi sambil berperan sebagai advokat bagi karyawan. Selain itu, peningkatan kepuasan kerja yang dihasilkan dari kebijakan ramah-pekerja yang lebih tua menyiratkan bahwa tunjangan yang membantu pekerja meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja mereka juga dapat bermanfaat bagi organisasi.

8.3 Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja

Adeoye dan Fields (2014) mengungkapkan bahwa Sumber daya manusia adalah poros dari efektivitas organisasi dan aset terbesar yang dapat dimiliki organisasi. Retensi tenaga kerja yang terampil dalam suatu organisasi berkaitan dengan pertumbuhan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang puas dapat berkontribusi pada organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitifnya atas para pesaingnya. Penelitian ini merupakan upaya untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Asuransi Nigeria. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner. Secara keseluruhan, 250 kuesioner diberikan kepada karyawan perusahaan asuransi, 212 yang dapat digunakan (84,4%). Analisis statistik

mengungkapkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja karyawan secara signifikan berkorelasi meskipun lemah dan kompensasi berpengaruh pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Salisu (2015) mendefinisikan kompensasi sebagai penghargaan yang diterima pekerja atas layanan atau kontribusinya kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa paket kompensasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja pekerja. Sebuah studi menetapkan kerangka kerja teoritis berdasarkan teori ekuitas dan menggunakannya untuk memeriksa bagaimana paket kompensasi yang berbeda dapat memengaruhi kepuasan kerja pekerja. Paradigma positivisme; yang memegang prinsip bahwa pengetahuan diperoleh melalui pengumpulan fakta yang menjadi dasar hukum, memandu penelitian empiris ini, yang berfokus pada sektor konstruksi publik di Nigeria. Kuesioner dikembangkan, diuji coba, dan diberikan untuk mengumpulkan data kepuasan kerja pekerja mengenai empat aspek kompensasi, yaitu: gaji, tunjangan, gratifikasi dan pensiun. Sebanyak 265 kuesioner diberikan dan 260 dikumpulkan, mewakili tingkat tanggapan 98%. Tidak ada kuesioner yang tidak valid atau dikembalikan tanpa diisi. Responden dipilih dengan teknik *stratified random sampling*. Data yang terkumpul dianalisis

menggunakan pemodelan persamaan struktural. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kompensasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja pekerja.

8.4 Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja

Kampkötter (2016) melakukan penelitian penilaian kinerja, salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang paling penting di perusahaan. Secara rinci, studi ini menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Kami dapat membedakan antara penilaian yang terkait dengan hasil finansial, seperti pembayaran bonus dan promosi, dan penilaian yang tidak memiliki konsekuensi finansial. Membangun perwakilan, sampel longitudinal dari sekitar 10.500 karyawan Jerman, peneliti menerapkan analisis regresi sebagai pengaruh sebab akibat (kausal) penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan studi *cross-sectional* sebelumnya. Peneliti menemukan pengaruh positif dan signifikan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja, yang didorong oleh penilaian yang terkait dengan hasil finansial. Hasilnya menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang terkait dengan hasil finansial adalah alat manajemen SDM yang dihargai oleh karyawan. Selanjutnya, peneliti mengeksplorasi pengaruh moderasi

dari ciri-ciri kepribadian (*big five, locus of control*) pada hubungan antara penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa jika manfaat nyata tidak dapat diberikan atau tidak terikat dengan prosedur penilaian kinerja, penggunaan penilaian kinerja tanpa konsekuensi finansial dapat merugikan karyawan yang berpikiran terbuka dan memiliki tekad sendiri, karena penilaian kinerja dapat berpotensi meningkatkan ekspektasi yang tidak terpenuhi.

BAB IX

METODE PRAKTIK MSDM

Dalam bab ini, penulis membahas proses studi, dan menguraikan Pendekatan metode praktik MSDM yang penulis pilih dalam penelitian ini, kemudian peneliti menguraikan populasi, sampel, dan instrumen yang akan digunakan untuk memperoleh informasi mengenai subjek penelitian, validitas dan reliabilitas.

9.1 Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik, karena metode ini sesuai dengan identifikasi, yaitu hipotesis dan tujuan dari penelitian ini Pengaruh manajemen sumber daya manusia praktik terhadap kepuasan karyawan. Selanjutnya metode deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik populasi dan sampel penelitian ini.

Pengumpulan data dalam penelitian ini berasal dari kuesioner yang dikembangkan oleh peneliti sebelumnya studi dan hipotesis penelitian ini. Kemudian kuesioner dibagikan ke level menengah dan bawah. tingkat karyawan dari 3 perusahaan asuransi yang ada di Indonesia (Asuransi Bumi Putra, AIA dan Asuransi Prudensial),

Setelah itu, analisis statistik dilakukan terhadap data penelitian yang telah dikumpulkan untuk ditemukan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen sesuai dengan rumusan hipotesis. Akhirnya, analisis Data dan hasil penelitian. Serta kesimpulan dan rekomendasi.

9.2 Populasi dan Sampel

Pengambilan sampel dilakukan karena terbatasnya anggaran penelitian dan waktu, sehingga penulis tidak melakukan survei seluruh populasi. Penulis melakukan pengambilan sampel acak (sampling) untuk menggeneralisasi hasil penelitian (Bakri, 2009).

Peneliti melakukan studi lapangan pada domain perusahaan asuransi di Indonesia. 1. Asuransi Bumi Putra 2. AIA, dan 3. Asuransi Prudensial. Populasi penelitian terdiri dari karyawan tingkat staf dan menengah perusahaan asuransi di Indonesia (Asuransi Bumi Putra, AIA dan Asuransi Prudensial), penyebaran kuesioner dilakukan dengan *google drive* melalui email dan *WhatsApp*.

Peneliti memilih sampel penelitian acak bertingkat yang dapat digunakan untuk mewakili populasi. Sampel penelitian terdiri dari 1.400 karyawan di tiga perusahaan

asuransi. Penghitungan sampel dilakukan melalui persamaan berikut:

$$S = \frac{Z^2(p)(1 - p)}{c}$$

S = Ukuran sampel

P = Proporsi Populasi

C = Tingkat Kepercayaan 95%

Setelah menyebarkan 302 kuesioner secara merata pada karyawan yang bekerja di tiga Perusahaan Asuransi di Indonesia (Asuransi Bumi putra, AIA, dan Asuransi Prudensial) seperti yang ditunjukkan pada Tabel 9.1. Total dari 254 dari 302 kuesioner yang dijawab, di mana 48 tidak valid, Oleh karena itu, 202 responden menjawab kuesioner dari unit analisis studi yang valid untuk studi.

Tabel 9.1 Kuesioner Karyawan Lini dan Menengah

Asuransi	Karyawan		Kuesioner		
	Lini	Menengah	Distribusi	Akses	Analisis
ABP	204	262	101	88	68
AIA	197	254	101	82	68
AP	213	270	100	84	66
Jumlah	614	786	302	254	202

Sumber Hasil olah data primer (2020)

9.3 Pengumpulan Data

Instrumen untuk mengumpulkan data primer: Instrumen yang tepat dipilih dan diuji agar sesuai dengan studi saat ini dan untuk mencocokkan hipotesis studi dan

model studi. Peneliti menyiapkan kuesioner sebagai instrumen untuk mencapai tujuan penelitian. Variabel kuesioner adalah sebagai berikut:

Bagian Pertama: Karakteristik demografis dari sampel penelitian, dengan (6)Karakteristik (jenis kelamin; usia; tingkat pendidikan; jabatan; departemen; dan pengalaman di perusahaan).

Bagian Kedua: Variabel bebas (Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia).Bagian ini mengukur Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia melalui 4 dimensi (Perencanaan & Rekrutmen, Program Pelatihan, Kompensasi dan Penilaian); 31 item ditunjukkan pada tabel 9.2.

Tabel 9.2 Item Praktik MSDM

Pratik MSDM	Perencanaan dan Rekrutmen	Pelatihan	Kompensasi	Penilaian
Jumlah Item	7	8	8	8
Item	1 - 7	8 - 15	16 - 23	24 - 31

Sumber Hasil olah data primer (2020)

Bagian Ketiga: Variabel Dependen (Kepuasan Karyawan Perusahaan Asuransi di Indonesia). Bagian ini mengukur Kepuasan Karyawan melalui 10 item dari 32 hingga 42. Semua item kuesioner diukur pada skala Likert

dengan 5 pilihan yaitu; 1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju; 3 = netral; 4 = setuju; 5 = sangat setuju.

9.4 Pendekatan Penelitian

Studi saat ini ada dua, teoretis dan praktis. Pada bagian teoritis, peneliti mengandalkan tentang studi ilmu sosial yang terkait dengan studi saat ini. Sedangkan pada sisi praktisnya adalah Peneliti mengandalkan metode deskriptif dan analitis dengan menggunakan cara praktis untuk mengumpulkan, menganalisis data dan menguji hipotesis peneliti tergantung pada metode berikut

1. Data utama: Dikumpulkan melalui kuesioner yang dikelola sendiri yang didistribusikan ke sampel penelitian yang mencakup karyawan lini dan menengah perusahaan asuransi Indonesia untuk mengeksplorasi dampak praktik MSDM terhadap kepuasan mereka.
2. Data sekunder: meliputi buku, studi ilmu sosial, jurnal, dan disertasi yang membahas subjek untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk membangun kerangka teori penelitian.

9.5 Analisis Data

Data yang dikumpulkan dari kuesioner yang diterima dianalisis secara statistik untuk menemukan hasil dan

jangkauan kesimpulan dan rekomendasi yang tepat. Informasi dari kuesioner telah diterjemahkan dalam Ilmu Sosial "SPSS Versi 25. Terakhir, metode statistik yang cocok digunakan adalah sebagai berikut: Data tersebut diklasifikasikan dan diberi label dengan skala yang benar. Nilai rata-rata, deviasi standar, dan varians akan dihitung untuk membandingkan jawaban yang berbeda. Klasifikasi data akan memungkinkan untuk menganalisis data. Keandalan konsistensi internal diuji dengan *Cronbach's Alpha* (α), yang mengukur korelasi antara variabel yang berbeda pada pengujian yang sama., Dengan kata lain, bagaimana pernyataan berbeda yang mengusulkan untuk mengukur konstruk umum yang sama menghasilkan skor yang serupa. Ini paling sering digunakan saat Anda memiliki beberapa pertanyaan Likert di survei yang membentuk skala dan Anda ingin menentukan apakah skala tersebut dapat diandalkan.

Uji *Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai antara (0) dan (1), di mana (1) berarti korelasi sempurna dan (0) tidak ada korelasi sama sekali (Sekaran, 2013). Akhirnya, peneliti menggunakan metode statistik lain yang sesuai sebagai berikut untuk menganalisis data yang dikumpulkan.

9.5.1 Metode Statistik deskriptif

- Persentase dan Frekuensi.
- *Mean* untuk mengetahui tingkat respons individu sampel penelitian terhadap penelitian variabel tersebut.
- Standar Deviasi untuk Mengukur derajat jarak respons tentang *mean*.
- Kepentingan relatif, ditetapkan berdasarkan:
- Interval Kelas = Maksimum kelas – Minimum kelas
Jumlah level 5–13 Interval Kelas = 1,33
- Derajat rendah dari 1- 2,33
- Derajat Menengah dari 2.33 - 3.66
- Derajat Tinggi dari 3,67 - 5

9.5.2 Metode Statistik Inferensi:

- Uji *Skewness* dan *Kurtosis* digunakan untuk menguji normalitas data.
- *Cronbach's 'alpha*, yang mengukur konsistensi internal sebuah konstruksi.
- *Multi-collinearity* antara variabel independen diperiksa menggunakan statistik *Collinearity: Tolerance and Variance Inflation Factor (VIF)*.

- Analisis Regresi Sederhana untuk Mengukur dampak praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan karyawan.

9.6 Validitas dan Reliabilitas

Menurut (Sekaran 2013), validitas berkaitan dengan apakah kita mengukur konsep yang benar, sedangkan reliabilitas berkaitan dengan stabilitas dan konsistensi pengukuran.

9.6.1 Face Validity

Dua metode digunakan untuk menguji kuesioner untuk kejelasan dan untuk memberikan studi yang koheren daftar pertanyaan; pertama, berbagai sumber data seperti (jurnal, penelitian, tesis, web di seluruh dunia, dan artikel) digunakan untuk mengatur dan menyempurnakan model dan ukuran. Kedua, reviu makro itu mencakup semua konstruksi studi secara menyeluruh dilakukan oleh arbiter akademis dari Middle East University dan universitas lainnya menghususkan diri pada fakultas dan praktisi dalam bisnis administrasi, dan pemasaran. Beberapa item ditambahkan sementara yang lain dihapus berdasarkan mereka rekomendasi yang berharga. Saat item lain diformulasi ulang agar lebih akurat untuk ditingkatkan dan

memodifikasi instrumen studi. Arbiter akademik adalah 9 dan persentase keseluruhan responsnya adalah 100%.

9.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*, untuk mengukur konsistensi internal instrumen pembelajaran (kuesioner) serta kestabilan. Ini menunjukkan sejauh mana bias atau kesalahan dan karenanya memastikan pengukuran yang konsisten di berbagai item diinstrumen. Dengan kata lain, secara sederhana dapat dijelaskan sebagai akurasi dalam pengukuran yang termasuk stabilitas dan konsistensi. Peneliti menggunakan *Cronbach's Alpha* Seperti yang ditunjukkan pada Tabel (9.3) mengungkapkan uji *Cronbach's Alpha* untuk setiap item dalam kuesioner yang berada pada tingkat minimum yang dapat diterima ($\text{Alpha} \geq 0,60$) disarankan oleh (Sekaran & Roger, 2016).

Tabel 9.3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Item	<i>Cronbach's Alpha</i>
Perencanaan dan Rekrutmen	7	0,91
Program Pelatihan	8	0,95
Kompensasi	8	0,94
Penilaian Kinerja	8	0,93
Kepuasan Kerja	10	0,96
Seluruh Variabel		0,98

Sumber: Hasil olah data primer (2020)

Hal ini dapat dilihat dari tabel di atas hasil menunjukkan nilai (0,98) untuk semua item yaitu indikator yang baik karena lebih besar dari persen yang diterima (0,60) (Sekaran, 2013). Internal keandalan konsistensi sangat baik dan dapat diterima, itu juga dapat dianggap dapat diandalkan mencapai tujuan penelitian.

BAB X

HASIL DAN PEMBAHASAN

10.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan kerangka penelitian sebelumnya, bab ini menyajikan dan mendeskripsikan hasil analisis statistik untuk pertanyaan studi dan hipotesis studi. Analisis data termasuk analisis deskriptif menggunakan Sarana dan Penyimpangan Standar untuk pertanyaan-pertanyaan penelitian; ANOVA, *Multiple and Simple Linear*, dan Analisis Regresi untuk analisis empiris.

10.1.1 Deskripsi Demografis Responden

Tabel 10.1 di bawah ini menunjukkan karakteristik umum responden dalam hal jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan, departemen, dan pengalaman bertahun-tahun di perusahaan:

1. Jenis kelamin: dengan jumlah responden 202. Sebagian besar responden adalah pria dengan 114 (56%) sedangkan wanita dinilai 88 (43%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di proyek adalah pria.
2. Usia: Persentase tertinggi responden berusia kurang dari 30 tahun dengan jumlah keseluruhan 90 (44%), kemudian 30 tahun menjadi kurang dari 40 tahun

dengan total 75 (37%), kemudian usia dari 40 tahun sampai 50 tahun dengan jumlah 33 (16%), dan usia di atas 50 adalah 4 tahun(2%) Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata usia karyawan antara 20 tahun sampai kurang dari 30 tahun.

3. Tingkat pendidikan: Sebagian besar responden memegang gelar sarjana dan pascasarjana dengan jumlah total dari 145 (71%), lulusan magister (S2) atau sarjana (S1) 42 (21%), karyawan dengan ijazah adalah jumlah total 13 (5%) dan kemudian karyawan dengan gelar Doktor (S3) adalah 2 (1%).
4. Judul pekerjaan: Sebagian besar jabatan responden adalah pegawai administrasi dengan total sejumlah 95 (47%), kemudian supervisor dengan jumlah 42 (20,8%), kemudian kepala bagian/seksi dengan jumlah total 40 (19,8%), akhirnya teknisi dengan jumlah total 25 (12%).
5. Departemen: Sebagian besar responden bekerja di bagian administrasi dan layanan pelanggan departemen dengan jumlah total 121 (59,9%), kemudian departemen teknik dengan jumlah total 29 (14,4%) kemudian departemen keuangan dengan jumlah total 27(13,4%), akhirnya departemen teknis dengan jumlah total 25 (12,4%).

6. Pengalaman Di Perusahaan: Mayoritas pengalaman responden di perusahaan berkisar kurang dari 5 tahun dengan jumlah karyawan 92 (45,5%), kemudian kurang dari 10 tahun dengan jumlah 53 (26,2%), kemudian 15 tahun ke atas pengalaman di perusahaan dengan jumlah total 30 (14.9%), akhirnya kurang dari 15 tahun 27 (13.4%).

Tabel 10.1 Analisis Demografi

Variabel	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Gender	Pria		
	Wanita		
Usia	20 - 30 Tahun	90	44,6
	>30 - 40 Tahun	75	37,1
	>40 - 50 Tahun	33	16,3
	50 Tahun ke atas	4	2
Total		202	100
Tingkat Pendidikan	Diploma 3	13	6,4
	Strata 1	145	71,8
	Strata 2	42	20,8
	Strata 3	2	1
Total		202	100
Jabatan Pekerjaan	Kepala seksi	40	19,8
	Pengawas	42	20,8
	Teknisi	25	12,4
	Staf Administrasi	95	47
Total		202	100
Departemen	Layanan Pelanggan	121	59,9
	Keuangan	27	13,4
	Teknis	25	12,4
	Teknik	29	14,4
Total		202	100
Pengalaman	< 5 Tahun	92	45,5
	5 - < 10 Tahun	53	26,2
	10 - < 15 Tahun	27	13,4

Variabel	Keterangan	Frekuensi	Persentase
	> 15 Tahun	30	14,9
Total		202	100

Sumber: Hasil olah data primer (2020)

10.1.2 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menentukan apakah data sampel telah diambil dari populasi yang berdistribusi normal (dalam beberapa toleransi). Peneliti melakukan uji *Skewness* dan *Kurtosis*. Kemiringan adalah ukuran kesimetrian, atau lebih tepatnya, ketiadaan kesimetrisan. Data yang terkumpul bersifat simetris jika tampak sama di kiri dan kanan titik tengah. Lebih lanjut, Kurtosis adalah ukuran apakah data bersifat *heavy-tailed* atau *light-tailed* relatif terhadap distribusi normal.

Menurut Sekaran dan Roger (2016), jika nilai *Skewness* kurang dari 1 dan nilai Kurtosis kurang dari 7, maka hal tersebut menunjukkan bahwa sampel penelitian ini mewakili populasi penelitian dan hasilnya dapat digeneralisasikan dalam konteks Indonesia. Uji *Skewness* dan Kurtosis digunakan untuk menguji normalitas data. Tabel berikut menunjukkan bahwa hasil *Skewness* berkisar antara (-0,607 hingga -0,388) sedangkan hasil Kurtosis berkisar antara (-0,856 hingga -0,397). Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.2.

Tabel 10.2 Hasil Distribusi Normal

Variables	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Std. Error	Statistik	Std. Error
Perencanaan dan Rekrutmen	202	1.29	5	3.2694	0.97238	0.145	0.171	-.845-	0.341
Program Pelatihan	202	1.25	5	3.7178	0.99441	-.607-	0.171	-.397-	0.341
Kompensasi	202	1	5	3.0322	1.01108	0.124	0.171	-.570-	0.341
Penilaian Kinerja	202	1.13	5	3.1324	0.98304	0.312	0.171	-.742-	0.341
Kepuasan Kerja	202	1.27	5	3.0441	1.01561	0.388	0.171	-.856-	0.341

Sumber: Hasil olah data primer (2020).

10.1.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

1. Perencanaan Rekrutmen:

Peneliti mengekstrak nilai rata-rata (*mean*) dan deviasi standar dari sampel yang dijelaskan Jawaban tentang paragraf di bawah ini, seperti yang ditunjukkan pada tabel 10.3.

Tabel 10.3 Perencanaan Rekrutmen

Pernyataan	Mean	Std. Deviasi	Hasil
1. Perusahaan merekrut karyawan berkualitas tinggi.	3,55	1,163	Moderat
2. Perusahaan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi.	3,42	1,208	Moderat
3. Situs web perusahaan terus diperbarui dengan lowongan kerja terbaru.	3,42	1,299	Moderat
4. Perekrutan perusahaan yang adil.	2,98	1,222	Rendah
5. Proses perencanaan dan rekrutmen yang transparan.	3,10	1,215	Moderat
6. Perusahaan memasukkan rekrutmen karyawan dalam proses perencanaan.	3,03	1,225	Moderat
7. Perusahaan melakukan prakiraan kebutuhan sumber daya manusia.	3,38	1,200	Moderat
Total	3,27	0,972	Moderat

Sumber: Hasil olah data primer (2020).

Tabel 10.3 menunjukkan bahwa *mean* (nilai rata-rata) perencanaan rekrutmen berkisar antara (2,98 - 3,55), Dibandingkan dengan jumlah nilai rata-rata keseluruhan

(3,27). Telah diamati bahwa makna tinggi adalah untuk item "Perusahaan merekrut karyawan berkualitas tinggi." Dengan nilai rata-rata (3,55) dan standar deviasi (1,163) sedangkan nilai rata-rata terendah adalah untuk item "Perekrutan perusahaan yang adil", dengan nilai rata-rata (2,98) dan Standar deviasi (1,222). Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan asuransi di Indonesia merekrut serta mempertahankan karyawan dengan keterampilan dan kemampuan tinggi, tetapi proses rekrutmen untuk karyawan baru tidak jelas dan tidak transparan bagi karyawan.

2. Program Pelatihan

Peneliti mengekstrak *mean* dan deviasi standar dari sampel yang dijelaskan Jawaban tentang paragraf di bawah ini, seperti yang ditunjukkan pada tabel 10.4.

Tabel 10.4 Program Pelatihan

Pernyataan	Mean	Std. Deviasi	Hasil
1. Perusahaan memperhatikan kualitas Pelatihan.	3.82	1.069	Tinggi
2. Perusahaan memberikan orientasi kepada karyawan baru.	3.74	1.231	Tinggi
3. Perusahaan menerapkan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja	3.84	1.141	Tinggi
4. Perusahaan menyiapkan program pelatihan.	3.77	1.027	Tinggi
5. Perusahaan menggunakan teknologi canggih dalam Program pelatihan.	3.67	1.143	Tinggi

Pernyataan	Mean	Std. Deviasi	Hasil
6. Perusahaan memiliki program pelatihan lintas departemen.	3.69	1.165	Tinggi
7. Perusahaan menggunakan pendekatan baru untuk program pelatihan.	3.67	1.190	Tinggi
8. Perusahaan mendorong seminar kerja tim.	3.53	1.250	Moderat
Total	3.72	.994	Tinggi

Sumber: Hasil olah data primer (2020).

Tabel 10.4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk Program Pelatihan berkisar antara (3,53 – 3,84), Dibandingkan dengan jumlah nilai rata-rata keseluruhan (3,72). Artinya responden mencerminkan sikap positif terhadap semua pernyataan. Pernyataan yang paling berpengaruh dari variabel di atas adalah pernyataan ke 3 “Perusahaan menerapkan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja” dengan nilai rata-rata (3,84) dan standar deviasi (1,141) Sedangkan pernyataan paling kecil adalah pernyataan ke 8 “Perusahaan mendorong seminar kerja tim” dengan rata-rata (3,53) dan deviasi standar (1,250). Secara umum, menurut pandangan responden program pelatihan tergolong tinggi. Ini menunjukkan, bahwa program pelatihan berkelanjutan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya merupakan variabel penting, dan perusahaan asuransi perlu mendorong kerja tim antar karyawan untuk membagikan apa yang mereka pelajari pada setiap program pelatihan.

3. Kompensasi

Peneliti mengekstraksi *mean* (nilai rata-rata) dan deviasi standar dari sampel yang dijelaskan Jawaban tentang paragraf di bawah ini, seperti yang ditunjukkan pada tabel 10.5.

Tabel 10.5 Kompensasi

Pernyataan	Mean	Std. Deviasi	Hasil
1. Perusahaan memperhatikan kebutuhan karyawan.	3.08	1.190	Moderat
2. Perusahaan memberi karyawan jenis tunjangan yang mereka butuh kan.	2.88	1.068	Rendah
3. Perusahaan memberikan keuntungan yang sebanding dengan sektornya.	3.11	1.151	Moderat
4. Perusahaan menggunakan alternatif kompensasi non tunai.	2.94	1.254	Moderat
5. Perusahaan menggunakan program kompensasi berdasarkan kinerja.	3.13	1.251	Moderat
6. Perusahaan menggunakan sistem insentif yang adil.	2.98	1.203	Rendah
7. Sistem kompensasi perusahaan ditinjau secara berkala.	3.03	1.194	Moderat
8. Sistem kompensasi perusahaan adalah salah satu alasan untuk mempertahankan pekerjaan saya di perusahaan tersebut.	3.11	1.269	Moderat
Total	3.03	1.011	Moderat

Sumber: Hasil olah data primer (2020).

Tabel 10.5 menunjukkan bahwa nilai rata-rata kompensasi berkisar antara (2,88 – 3,11), dibandingkan dengan jumlah rata-rata secara keseluruhan (3,03). Tabel di atas menunjukkan bahwa ada sikap positif responden terhadap pertanyaan di atas karena nilai rata-ratanya berada di atas nilai rata-rata skala (3) kecuali pernyataan ke 2, 4 dan 6 (yang memiliki sikap negatif karena nilai rata-ratanya lebih kecil dari nilai rata-rata skala (3). Artinya responden mencerminkan sikap positif terhadap semua pernyataan. Pernyataan yang paling berpengaruh dari variabel di atas adalah pernyataan ke 8 “Perusahaan menggunakan program kompensasi berdasarkan kinerja” dengan nilai rata-rata (3,13) dan standar deviasi (1,251). Sedangkan pernyataan paling kecil adalah pernyataan ke 2 “Perusahaan memberi karyawan jenis tunjangan yang mereka butuh kan” dengan rata-rata (2.88) dan standar deviasi (1.068). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan perusahaan telekomunikasi puas dengan pendekatan kompensasi yang diambil perusahaan di mana mereka mengambil kinerjanya sebagai dasar untuk kompensasi, tetapi mereka perlu ambil pendapat karyawan tentang jenis manfaat apa yang dibutuhkan karyawan.

4. Penilaian Kinerja

Peneliti mengekstraksi nilai rata-rata dan deviasi standar dari sampel yang dijelaskan Jawaban tentang pernyataan di bawah ini, seperti yang ditunjukkan pada tabel 10.6.

Tabel 10.6 Penilaian Kinerja

Pernyataan	Mean	Std. Deviasi	Hasil
1. Keluhan karyawan ditangani oleh perusahaan.	3,25	1,330	Moderat
2. Perusahaan memiliki sistem penilaian profesional.	3,40	1,178	Moderat
3. Perusahaan menganggap karyawan bertanggung jawab atas pekerjaannya.	3,21	1,181	Moderat
4. Perusahaan memberikan umpan balik kepada karyawan.	2,94	1,274	Rendah
5. Perusahaan menghargai pendapat karyawannya.	3,43	1,251	Moderat
6. Perusahaan menggunakan sistem insentif yang adil.	2,67	1,203	Rendah
7. Sistem evaluasi perusahaan adil dan jujur.	3,05	1,194	Moderat
8. Perusahaan mendukung pengembangan karyawan.	2,21	1,669	Rendah
Total	3,02	1,290	Moderat

Sumber: Hasil olah data primer (2020).

Tabel 10.6 menunjukkan bahwa rata-rata untuk penilaian kinerja berkisar antara (2,21 – 3,43), Dibandingkan dengan nilai rata-rata keseluruhan (3,02). Tabel 10.6 menunjukkan bahwa ada sikap positif terhadap pertanyaan di atas karena nilainya di atas rata-rata skala (3) kecuali pernyataan nomor 4, 6, dan 8 yang memiliki nilai rata-rata lebih kecil dari skala (3). Artinya responden mencerminkan sikap positif terhadap semua pernyataan. Pernyataan paling berpengaruh dari variabel di atas adalah pernyataan ke 5 “Perusahaan menghargai pendapat karyawannya.” dengan rata-rata (3,43) dan deviasi standar (1.251). Sedangkan pernyataan paling kecil adalah pernyataan ke 8 “Perusahaan

mendukung pengembangan karyawan” dengan nilai rata-rata (2,21) dan deviasi standar (1,669). Hal ini mengindikasikan, bahwa perusahaan asuransi memegang teguh akuntabilitas pekerjaan pekerjanya, namun perlu adanya penyadaran terhadap pendapat pekerjanya

5. Kepuasan Karyawan

Studi saat ini mengajukan serangkaian pertanyaan, menempatkan hipotesis dan hubungannya dengan dampak dalam variabel studi. Studi tersebut sampai pada banyak hasil yang berkontribusi untuk memecahkan masalah studi yang dijelaskan dalam bab, (1-2) menjawab pertanyaan dan hipotesis penelitian. Hasil penelitian ini dapat berkontribusi untuk meningkatkan kepuasan karyawan perusahaan asuransi di Indonesia.

Tabel 10.7 Kepuasan Kerja

Pernyataan	Mean	Std. Deviasi	Hasil
1. Karyawan merasa ada peluang nyata untuk pengembangan karier.	3.05	1.266	Moderat
2. Karyawan berkomitmen pada pekerjaan mereka.	3.18	1.179	Moderat
3. Karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap mereka.	2.98	1.219	Rendah
4. Para karyawan maju secara adil di perusahaan berdasarkan prestasi kerja mereka.	2.89	1.269	Rendah
5. Karyawan akan merekomendasikan perusahaan sebagai tempat bekerja.	3.06	1.206	Moderat

Pernyataan	Mean	Std. Deviasi	Hasil
6. Para karyawan menggunakan semua keterampilan dan kemampuannya dalam pekerjaan.	3.22	1.107	Moderat
7. Para karyawan merasa mereka memiliki keamanan kerja.	3.00	1.244	Moderat
8. Gaji karyawan didistribusikan secara adil dibandingkan dengan keahlian dan tingkat pendidikan mereka	3.11	1.269	Moderat
9. Para karyawan merasa bahwa hal-hal yang mereka lakukan dalam pekerjaan itu penting	3.04	1.202	Moderat
10. Para karyawan diberdayakan oleh perusahaan.	2.92	1.161	Rendah
Total	3.03	1.011	Moderat

Sumber: Hasil olah data primer (2020).

Tabel 10.7 menunjukkan bahwa rata-rata untuk penilaian kinerja berkisar antara (2,92 –3.22), Dibandingkan dengan nilai rata-rata keseluruhan (3,03). Tabel 10.7 menunjukkan bahwa ada sikap positif terhadap pernyataan di atas karena nilainya di atas rata-rata skala (3) kecuali pernyataan nomor 3, 4, dan 10 yang memiliki nilai rata-rata lebih kecil dari skala (3). Artinya responden mencerminkan sikap positif terhadap semua pernyataan. Pernyataan paling berpengaruh dari variabel di atas adalah pernyataan ke 6 "Para karyawan menggunakan semua keterampilan mereka dan kemampuan dalam pekerjaan" dengan nilai rata-rata (3.22). Sedangkan paragraf paling kecil adalah pernyataan ke 4 "Para karyawan maju secara adil di perusahaan

berdasarkan prestasi kerja mereka” dengan rata-rata (2.89) dan deviasi standar (1.269). Hal ini menandakan bahwa para karyawan di perusahaan asuransi memanfaatkannya kompetensi di tempat kerja mereka. Dan perusahaan asuransi harus lebih transparan dalam hal ini ke sistem promosi kepada karyawannya.

6. Multi Kolineritas

Sebelum menguji hipotesis penelitian, terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk memastikan kecukupan data untuk analisis regresi asumsi, variabel diuji Multikolinearitas. Hasil penelitian menegaskan bahwa tidak terdapat korelasi yang tinggi antara variabel independen dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF), uji Toleransi untuk setiap variabel untuk memastikan independensi kesalahan. Memperhatikan *Variance Inflation Factor* tidak melebihi nilai yang diizinkan (10), nilai Toleransi lebih besar dari (0,05). Tabel 10.8 menunjukkan hasil dari pengujian tersebut.

Tabel 10.8 Hasil Variance Inflation Factor

Variabel	Kolineritas	
	Tolerance	VIF
Perencanaan dan Rekrutmen	.368	2.716
Program Pelatihan	.410	2.438
Kompensasi	.241	4.156
Penilaian Kinerja	.292	3.423

Sumber: Hasil olah data primer (2020).

Tabel 10.8 menunjukkan bahwa nilai VIF untuk setiap dimensi variabel independen kurang dari 10, dengan toleransi (0,241-0,41). Ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah Kolineritas di model regresi (Gujarati & Porter, 2009). Oleh

karena itu peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H₁: Ada hubungan secara Bersama-sama antara perencanaan rekrutmen, program pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja dengan Kepuasan Karyawan Perusahaan Asuransi.

Regresi Sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama untuk memastikan bahwa perencanaan rekrutmen berpengaruh terhadap kepuasan karyawan perusahaan Asuransi di Indonesia.

Tabel 10.9 Hasil Regresi Uji Hipotesis Pertama

R	R ²	F _{hitung}	Sig.	Hasil
0,872	0,76	156,007	0,000	Diterima

Sumber: Hasil olah data primer (2020).

Tabel 10.9 menunjukkan bahwa nilai F hitung = 156.007 dan nilai Sig (0.000) dengan $\alpha \leq 0,05$. Jadi hipotesis nol ditolak dan alternatifnya diterima yang berarti praktik MSDM (perencanaan rekrutmen, program pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja) berhubungan positif dengan kepuasan karyawan dengan koefisien korelasi 0,872. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama perencanaan rekrutmen, program pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja dapat menjelaskan kepuasan karyawan perusahaan Asuransi sebesar 76% sedangkan sisanya 24% variabel lain yang tidak termasuk dalam model. Dengan demikian hipotesis pertama terbukti secara empiris dan dapat diterima. Artinya peningkatan secara bersama-sama perencanaan rekrutmen,

program pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

H₂: Ada hubungan secara parsial antara perencanaan rekrutmen dengan Kepuasan Karyawan Perusahaan Asuransi.

Tabel 10.10 Hasil Regresi Uji Hipotesis Kedua

R	R ²	F _{hitung}	Sig.	Hasil
0,705	0,497	14,065	0,000	Diterima

Sumber: Hasil olah data primer (2020).

Tabel 10.10 menunjukkan bahwa nilai F hitung = 14,065 dan nilai Sig (0.000) dengan $\alpha \leq 0,05$. Jadi hipotesis nol ditolak dan alternatifnya diterima yang berarti secara parsial perencanaan rekrutmen berhubungan positif terhadap kepuasan karyawan dengan koefisien korelasi 0,705. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial perencanaan rekrutmen dapat menjelaskan kepuasan karyawan perusahaan Asuransi sebesar 49,7% dengan asumsi variabel program pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja tetap. Dengan demikian hipotesis kedua terbukti secara empiris dan dapat diterima. Artinya peningkatan efektivitas perencanaan rekrutmen akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

H₃: Ada hubungan secara parsial antara program pelatihan dengan Kepuasan Karyawan Perusahaan Asuransi.

Tabel 10.11 Hasil Regresi Uji Hipotesis Ketiga

R	R ²	F _{hitung}	Sig.	Hasil
0,574	0,330	9,920	000	Diterima

Sumber: Hasil olah data primer (2020).

Tabel 10.11 menunjukkan bahwa nilai F hitung = 9,920 dan nilai Sig (0.000) dengan $\alpha \leq 0,05$. Berarti hipotesis nol ditolak dan alternatifnya diterima yang berarti secara parsial program pelatihan berhubungan positif terhadap kepuasan karyawan dengan koefisien korelasi 0,705. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial program pelatihan dapat menjelaskan kepuasan karyawan perusahaan Asuransi sebesar 33 % dengan asumsi variabel perencanaan rekrutmen, kompensasi dan penilaian kinerja tetap. Dengan demikian hipotesis ketiga terbukti secara empiris dan dapat diterima. Artinya peningkatan efektivitas program pelatihan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

H₄: Ada hubungan secara parsial antara kompensasi dengan Kepuasan Karyawan Perusahaan Asuransi.

Tabel 10.12 Hasil Regresi Uji Hipotesis Keempat

R	R ²	F _{hitung}	Sig.	Hasil
0,781	0,611	17,711	0,000	Diterima

Sumber: Hasil olah data primer (2020).

Tabel 10.12 menunjukkan bahwa nilai F hitung = 17,711 dan nilai Sig (0.000) dengan $\alpha \leq 0,05$. Berarti hipotesis nol ditolak dan alternatifnya diterima yang berarti secara parsial kompensasi berhubungan positif terhadap kepuasan karyawan dengan koefisien korelasi 0,781. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi dapat menjelaskan kepuasan karyawan perusahaan Asuransi sebesar 61,1 % dengan asumsi variabel perencanaan

rekrutmen, program pelatihan, dan penilaian kinerja tetap. Dengan demikian hipotesis keempat terbukti secara empiris dan dapat diterima. Artinya peningkatan kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

H₅: Ada hubungan secara parsial antara penilaian kinerja dengan Kepuasan Karyawan Perusahaan Asuransi.

Tabel 10.13 Hasil Regresi Uji Hipotesis Kelima

R	R ²	F _{hitung}	Sig.	Hasil
0,840	0,716	22,435	0,000	Ditolak

Sumber: Hasil olah data primer (2020).

Tabel 10.13 menunjukkan bahwa nilai F hitung = 22,435 dan nilai Sig (0.000) dengan $\alpha \leq 0,05$. Berarti hipotesis nol ditolak dan alternatifnya diterima yang berarti secara parsial penilaian kinerja berhubungan positif terhadap kepuasan karyawan dengan koefisien korelasi 0,840. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi dapat menjelaskan kepuasan karyawan perusahaan Asuransi sebesar 71,6 % dengan asumsi variabel perencanaan rekrutmen, program pelatihan, dan kompensasi adalah tetap. Dengan demikian hipotesis kelima terbukti secara empiris dan dapat diterima. Artinya peningkatan efektivitas penilaian kinerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

10.2 Pembahasan

Penelitian ini memperoleh dampak dari Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang terdiri dari

(Perencanaan dan rekrutmen, program pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja) dan kepuasan karyawan perusahaan asuransi di Indonesia.

1. Nilai rata-rata (*mean*) semua variabel berkisar dari tinggi sampai sedang (3,71-3,03), dengan rata-rata tertinggi untuk program pelatihan, sedangkan rata-rata terendah untuk Kompensasi. Ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan praktik sumber daya manusia (perencanaan rekrutmen, program pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja) memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil di atas sesuai dengan hasil penelitian Jha (2012).
2. Nilai rata-rata (*mean*) perencanaan rekrutmen adalah (3,26) hubungan perencanaan rekrutmen terhadap kepuasan karyawan perusahaan asuransi di Indonesia adalah sedang. Temuan ini sesuai dengan penelitian Ling, Ning, Chang, dan Zhang (2018). Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan asuransi memiliki pengalaman dan pengetahuan yang cukup dalam metode kepegawaian, karena mereka meramalkan kebutuhan sumber daya manusia mereka dan memasukkan karyawan dalam proses perencanaan, dan mereka terus memberi tahu karyawan mereka dalam hal perencanaan dan rekrutmen. Perusahaan menarik dan melatih kembali karyawan berkualitas tinggi melalui sumber eksternal seperti iklan, agen penempatan kerja, dan internet. Ketenagakerjaan yang

adil di perusahaan merupakan bagian penting dari kepuasan karyawan.

3. Nilai rata-rata (*mean*) program pelatihan adalah (3.71), hubungan program pelatihan dengan kepuasan karyawan perusahaan asuransi di Indonesia tinggi. Temuan ini sesuai dengan penelitian Tabvuma dan Georgellis (2015) dan Leppel, Brucker, dan Cochran (2012). Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan asuransi di Indonesia memiliki rencana ke depan untuk kualitas program pelatihan yang mereka berikan kepada karyawan mereka di semua departemen dengan menggunakan teknologi canggih yang mengarah pada peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan. Mereka juga mendukung karyawan baru yang ditunjuk dengan menerapkan program orientasi dan mendorong seminar kerja tim di antara karyawan untuk berbagi apa yang mereka pelajari tentang pelatihan apa pun.
4. Nilai rata-rata (*mean*) Kompensasi adalah (3.03), dampak Kompensasi terhadap kepuasan karyawan perusahaan asuransi di Indonesia adalah sedang. Temuan ini sesuai dengan penelitian Adeoye dan Fields (2014) dan Salisu (2015). Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan asuransi di Indonesia prihatin dengan kebutuhan karyawan mereka dan bahwa mereka menggunakan sistem insentif yang ditinjau secara berkala dan adil yang memberi mereka jenis manfaat

yang mereka butuh kan berdasarkan kinerja mereka. Para karyawan menganggap tunjangan ini lebih baik dibandingkan di sektor ini, mereka juga memberikan alternatif kompensasi non-tunai seperti sertifikat penghargaan, acara dan perawatan anak gratis, dan semua hal di atas adalah salah satu alasan utama untuk mempertahankan pekerjaan di perusahaan.

5. Nilai rata-rata (mean) Penilaian Kinerja (3,13), hubungan Penilaian Kinerja terhadap kepuasan karyawan perusahaan asuransi di Indonesia adalah sedang. Temuan ini sesuai dengan penelitian Kampkötter (2016). Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan asuransi di Indonesia memiliki sistem penilaian kinerja profesional yang adil dan jujur dan dirancang untuk mendukung pengembangan karyawan dan meminta pertanggungjawaban karyawan untuk ekspektasi yang realistis mengenai *output* karyawan, sekaligus mendukung pendapat karyawan, dan ini membuat mereka tetap terjaga. puas dengan memberikan umpan balik yang memberdayakan dan menangani keluhan mereka.

BAB XI PENUTUP

Bab ini dibagi menjadi dua bagian yaitu, simpulan dan rekomendasi.

11.1 Simpulan

Studi tersebut tengah menyelidiki dampak praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan karyawan di perusahaan asuransi Yordania. Hasil penelitian mengungkapkan ada hubungan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan karyawan perusahaan asuransi di Indonesia baik secara kolektif maupun terpisah. Hal ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memainkan peran utama dalam kepuasan karyawan dalam organisasi terlepas dari aktivitas mereka. Dan terakhir, faktor-faktor ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan perusahaan asuransi di Indonesia dengan:

1. Meningkatkan peluang yang realistis untuk pengembangan karier.
2. Meningkatkan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.
3. Meningkatkan kepedulian terhadap karyawan.
4. Meningkatkan kemajuan karyawan yang adil di perusahaan berdasarkan prestasi kerja mereka.
5. Membuat karyawan menggunakan semua keterampilan dan kemampuannya dalam pekerjaan.
6. Meningkatkan keamanan kerja karyawan.

7. Distribusi gaji dibandingkan dengan keahlian dan tingkat pendidikan mereka.
8. Meningkatkan signifikansi input pekerjaan karyawan.
9. Meningkatkan pemberdayaan karyawan.
10. Menerapkan lingkungan kerja yang profesional.

11.2 Rekomendasi

Berdasarkan hasil dan kesimpulan sebelumnya, rekomendasi berikut mungkin dapat membantu meningkatkan kepuasan karyawan perusahaan asuransi di Indonesia:

1. Studi saat ini menyarankan bahwa manajemen puncak pada perusahaan asuransi perlu meningkatkan kualitas dimensi HRM untuk kemajuan perusahaan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan asuransi perlu lebih transparan dalam proses rekrutmen kepada karyawan dan calon karyawan.
3. Studi ini menekankan pada kualitas pelatihan yang diberikan perusahaan asuransi kepada karyawan mereka dan melibatkan peserta pelatihan dalam proses pembangunan program ini untuk melaksanakan program yang meningkatkan keterampilan berpikir dan analisis mereka.
4. Studi saat ini menyarankan manajemen puncak di perusahaan asuransi untuk menerapkan sistem insentif yang lebih adil yang memberi karyawan manfaat yang mereka butuhkan selain yang mendasar, seperti

perawatan kesehatan dan upah lembur dan tunjangan non tunai lainnya.

5. Studi ini menyarankan perusahaan asuransi untuk lebih menyadari pendapat karyawan mereka dengan memiliki kebijakan "pintu terbuka" untuk karyawan di bawahnya, dan untuk memberikan umpan balik yang konstan sehingga menerapkan sistem evaluasi yang lebih adil dan jujur yang menuntut harapan realistis dari keluaran karyawan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen puncak pada perusahaan asuransi harus menerapkan sistem promosi yang transparan dan wajar dengan mendistribusikan gaji secara adil dan sesuai dengan tingkat keahlian dan pendidikan karyawan.
7. Perlunya manajer memberdayakan karyawannya dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencoba keterampilan yang dipelajari dalam pekerjaan memberi, dan membantu mereka menetapkan tujuan yang realistis untuk melakukan pekerjaan mereka sebagai hasil dari pelatihan mereka.
8. Kesimpulan dari penelitian ini terbatas karena mungkin terdapat pertanyaan mengenai faktor MSDM kepada karyawan. Sementara studi ini hanya mengambil sudut pandang karyawan staf dan menengah, sudut pandang manajemen yang lebih tinggi disarankan untuk dipertimbangkan dalam studi masa depan yang akan mendapatkan keuntungan dari penggunaan sampel

yang lebih besar. Juga faktor penting seperti kinerja memiliki hubungan paling besar terhadap motivasi dan disarankan untuk diuji secara terpisah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A. A., & Wan, H. L. A. I. (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085–1091.
- Adeoye, A. O., & Fields, Z. (2014). Compensation Management and Employee Job Satisfaction : A Case of Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 41(3), 345–352. <https://doi.org/10.1080/09718923.2014.11893369>
- Adresi, A. Al, & Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 9(1), 1–9. <https://doi.org/10.1177/1847979017731669>
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd Ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Al-Qahtani, F. A. (2010). *Evaluating the Performance Appraisal System in Public Universities in Saudi Arabia and its Impact on Human Resource Decisions*. Durham University.
- Ali, M., Lei, S., & Wei, X. (2017). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 115–122. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.003>
- Andreassi, K., Lawter, J., Brockerhoff, L., Rutigliano, M. J., Andreassi, J. K., & Lawter, L. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction A global study across 48 countries. *An International Journal*, 21(1), 55–77. <https://doi.org/10.1108/CCM-05-2012-0044>
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resources management. Handbook of Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management* (13TH EDITI). Kogan Page Limited.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., Burrus, C. J., & Meta-analysis, S. Á. (2013). Situational Strength as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 89–104. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9340-7>
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management : Theory and Practice*. (5th ed). Palgrave Macmillan.
- Buller, P. F., & Mcevoy, G. M. (2012). Human Resource Management Review Strategy , human resource management and performance : Sharpening line of sight ☆. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrnr.2011.11.002>
- Chalikia, M., Kyriakopoulos, G., Skordoulis, M., & Koniordos, M. (2014). Knowledge Management for Business Processes: Employees' Recruitment and Human Resources' Selection: A Combined Literature Review and a Case Study. In A. Kravets, M. Shcherbakov, M. Kultsova, & T. Iijima (Eds.), *Joint Conference on Knowledge-Based Software Engineering* (pp. 505–520). Springer.
- Chu, B. L., & Lai, C. (2011). A Research on the Influence of Leadership Style and Job Characteristics on Job Performance among Accountants of County. *Public Personnel Management*, 40(2), 101–118.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace* (6th ed.). United States of America: McGraw-Hill Education.
- Curran, B., & Walsworth, S. (2014). Can you pay employees to innovate? Evidence from the Canadian private sector. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 290–306. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12036>

- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management* (15e ed.). Pearson Education Limited.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (Sixteenth). New York: Pearson Education, Inc. New York.
- Esch, E. Van, Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2016). High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683–1708. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1206031>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Gujarati, D., & Porter, D. (2009). *Essentials of Econometrics* (4th Ed). London: McGraw-Hill Education.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1003–1025.
- Ijigu, A. W. (2015). The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks. *Emerging Markets Journal*, 25(2), 276–292. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.64>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2014). The Academy of Management Annals An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 37–41. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Jha, S. (2012). Study of Perceived Recruitment Practices and their Relationships to Job Satisfaction. *Synergy*, X(1), 63–

77.

- Jiang, K., & Messersmith, J. (2017). On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(October), 1–28. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>
- Kampkötter, P. (2016). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750–774. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538>
- Kim, S.-J., & Choi, S. O. (2018). The Effects of Job Mismatch on Pay , Job Satisfaction , and Performance. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 4(4), 1–13. <https://doi.org/10.3390/joitmc4040049>
- Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kumar, R., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(4), 470 –494. <https://doi.org/10.1177/0266242616637415>
- Leppel, K., Brucker, E., & Cochran, J. (2012). The Importance of Job Training to Job Satisfaction of Older Workers The Importance of Job Training to Job. *Journal of Aging & Social Policy*, 24(1), 62–76. <https://doi.org/10.1080/08959420.2012.629136>
- Ling, F. Y. Y., Ning, Y., Chang, Y. H., & Zhang, Z. (2018). 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. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). International Journal of Nursing Studies Job satisfaction among hospital nurses : A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94(2), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>
- Mahmood, A. (2013). *Evaluation of the Degree to which Employee Satisfaction is related to Internal Marketing within Pakistani Universities* Atif Mahmood Salford Business School , University of Salford , Salford , UK. University of Salford, Salford, UK.
- Manresa, A., Bikfalvi, A., & Simon, A. (2019). The impact of training and development practices on innovation and financial performance. *Industrial and Commercial Training*, 51(7), 421–444. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2019-0035>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals ' job satisfaction : Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Mohammed, A., Mostafa, S., & Gould-, J. S. (2014). The International Journal of Human Testing the mediation effect of person – organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 276–292. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826917>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th Ed.). England: Pearson Education Limited.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., & Eligh, L. (2016). *Strategic Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (2nd ed). McGraw-Hill Ryerson Limited.
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., Anglia, E., & Nielsen, K. (2017). Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12130>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Prasetyo, A. P., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2017). Job Satisfaction , Organizational Commitment , and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking. *Universal Journal of Management*, 5(1), 32–38. <https://doi.org/10.13189/ujm.2017.050104>
- Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*. (3rd Edition, Ed.). Cengage Learning.
- Rahman, M. S., Mannan, M., Hossain, M. A., Zaman, M. H., & Hassan, H. (2017). Tacit knowledge sharing behavior among the academic staff: trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model. *International Journal of Educational Management*, 32(5), 761–782. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0193>
- Raudeliūnienė, J., & Meidutė-kavaliauskienė, I. (2014). Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110(2), 719–726. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.916>
- Ray, K. W., & Goppelt, J. (2011). Understanding the effects of leadership development on the creation of organizational

- culture change : a research approach, *15*(1), 58–75.
- Rhodes, C., & Harvey, G. (2016). Agonism and the Possibilities of Ethics for HRM. *Journal of Business Ethics*, *111*(1), 49–59. <https://doi.org/DOI 10.1 007/s 1 055 1-012-1 44 1 -0>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (14th ed.). London: Pearson Education Limited.
- Rossato, P., Chiara, C., Giaretta, E., & Davide, R. (2019). Tacit knowledge sharing in knowledge - intensive firms : the perceptions of team members and team leaders. *Review of Managerial Science*, *15*(1), 125–155. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00368-x>
- Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, *32*(2), 184–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2017-0078>
- Salisu, J. B. (2015). The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria. *The Business and Management Review*, *6*(4), 10–11.
- Santhanam, N., T.J., K., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2016). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, *9*(3), 212–228. <https://doi.org/doi:10.1108/jibr-10-2016-0116>
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, *80*(4), 543–554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>
- Sekaran, U., & Roger, B. (2016). *Research Methods for*

Business (7th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

- Sharma, A., & Sharma, T. (2017). HR analytics and performance appraisal system: A conceptual framework for employee performance improvement. *Management Research Review*, 40(6), 684–697. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2016-0084>
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2018). Interplay of organizational justice , psychological empowerment , organizational citizenship behavior , and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). The Relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals, 49(2), 1–27. <https://doi.org/10.1177/0091026020917695>
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Human Resource Management Review Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Suryanarayanan, S., Srinivasan, S. R., Lin, W., Wang, L., & Sabharwal, J. K. (2020). Managing Customer Expectations: A Study of Two Four-Star Hotels in Malaysia and Singapore. In K. T. Tang, D. Klimkeit, & C. Meng (Eds.), *Service Excellence in Tourism and Hospitality* (pp. 41–53). Springer.
- Tabvuma, V., & Georgellis, Y. (2015). Orientation Training and Job Satisfaction: A Sector and Gender Analysis. *Human Resource Management*, 54(2), 303–321. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Tomažević, N., Tekavčič, M., & Peljhan, D. (2015). Is Herzberg ' s Two Factor Theory Valid in the Context of Performance Management System ? A Study of Private

- Banks of Pakistan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5), 578–599. <https://doi.org/doi:10.1080/14783363.2015.1102048>
- Wilton, N. (2016). *An Introduction To Human Resource Management*. SAGE Publications Ltd (3rd ed). SAGE Publications Ltd.
- Wright, B. E. (2012). Prosocial Values and Performance Management Theory : Linking Perceived Social Impact and Performance Information Use. *International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 25(3), 463–483.
- Ylenia Curzi, Fabbri, T., & Pistores, B. (2017). Performance Appraisal Criteria and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Employees' Appraisal Satisfaction. In T. Addabbo, E. Ales, Y. Curzi, T. Fabbri, O. Rymkevich, & I. Senatori (Eds.), *Performance Appraisal in Modern Employment Relations An Interdisciplinary* (pp. 11–35). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-26538-0>
- Zaleha, S., Rasid, A., Daverson, R., & Selemani, A. (2014). The impact of human resource management practices on performance Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062>