

PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN KERJA DALAM PELAYANAN PUBLIK PERAN MEDIASI KETERLIBATAN KERJA

PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN KERJA
DALAM PELAYANAN PUBLIK PERAN MEDIASI KETERLIBATAN KERJA

Dr. Dade Suparna, S.H., M.H., M.M.

PENULIS
DR. DADE SUPARNA, S.H., M.H., M.M.

EDITOR
DR. JULIANSYAH NOOR, S.E., M.M.



**PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA DAN KOMITMEN KERJA DALAM
PELAYANAN PUBLIK PERAN MEDIASI
KETERLIBATAN KERJA**

Dr. Dade Suparna, S.H., M.H., M.M.

Editor

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.



La Tansa Mashiro Publisher
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi La Tansa
Mashiro
2020

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Komitmen Kerja Dalam Pelayanan Publik Peran Mediasi Keterlibatan Kerja

Penulis

Dr. Dade Suparna, S.H., M.H., M.M.

Editor

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

© 2020 La Tansa Mashiro Publisher

ANGGOTA IKAPI: 018/BANTEN/2015

ISBN: 978-623-96335-7-8

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:

Suparna, Dade. 2020. *Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Kerja Dalam Pelayanan Publik Peran Mediasi Keterlibatan Kerja*. 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,, 2020. 1 jil., vi+ 68 hlm.; illus.; 15 x 23 cm

PRAKATA

Puji Syukur ke hadirat Allah SWT, Penulis dapat menyelesaikan penelitian yang di biayai oleh STIE La Tansa Mashiro. Penulis meneliti praktik manajemen sumber daya manusia di Lembaga Pelayanan Darah Provinsi Banten dengan topik “Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pelayanan Publik” dengan Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediator.

Penelitian ini dilakukan selama 4 minggu dengan melibatkan 237 pegawai layanan publik provinsi Banten. Laporan penelitian ini, penulis diseminasikan dalam bentuk **buku referensi**. Dalam buku referensi ini, hasil penelitian yang disampaikan sebagian besar merupakan penelitian manajemen sumber daya manusia yang memfokuskan pada praktik MSDM terbaik. Oleh karena itu di dalam buku referensi ini pemahaman tentang Keterlibatan Kerja Karyawan Lembaga pelayanan publik di Provinsi Banten akan dianalisis sesuai kaidah ilmu manajemen sumber daya manusia. Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak yang telah berupaya keras mengumpulkan bahan-bahan referensi hingga penyusunan **buku referensi** ini dapat terwujud.

Semoga buku referensi ini dapat dijadikan pedoman dan informasi berharga untuk peneliti, praktisi dan pengambil kebijakan di bidang manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan khususnya

di bidang ilmu MSDM Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan isi buku ini.

Rangkasbitung, Juni 2020

Dr. Dade Suparna, S.H., M.H., M.M.

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
ABSTRAK.....	vi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Sektor Pelayanan Publik.....	1
1.3 Keunggulan Kompetitif	3
1.4 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia	4
BAB 2 KAJIAN LITERATUR.....	6
2.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia	6
2.2 Komitmen Organisasi & Keterlibatan Kerja ...	14
2.3 Pengembangan Hipotesis	23
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Prosedur dan Responden	31
3.2 Pengukuran Variabel	31
3.3 Analisis Statistik.....	33
BAB 4 HASIL PENELITIAN.....	35
4.1 Analisis Korelasi.....	35
4.2 Pengaruh Praktik MSDM.....	37
BAB 5 PEMBAHASAN PENELITIAN	41
5.1 Seleksi dan Rekrutmen.....	41
5.2 Pelatihan dan Pengembangan	42
5.3 Penilaian Kinerja.....	42
5.4 Penghargaan dan Kompensasi	43
5.5 Keamanan Kerja.....	43
BAB 6 SIMPULAN DAN IMPLIKASI.....	46
6.1 Simpulan	46
6.2 Implikasi Manajemen.....	46
6.3 Keterbatasan Penelitian.....	49

DAFTAR PUSTAKA..... 51
LAMPIRAN 64
RIWAYAT PENULIS 68

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 AVE dan CR	35
Tabel 4.1. Rerata, Standar Deviasi dan Korelasi	37
Tabel 4.2. Variabel Terikat	38
Tabel 4.3. Hasil Pengaruh Langsung.....	39
Tabel 4.4. Pengaruh mediasi Keterlibatan Kerja	40

ABSTRAK

Tujuan dari buku referensi ini adalah untuk meneliti pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada komitmen organisasi dalam pelayanan publik Indonesia dan untuk menguji pengaruh mediasi dari keterlibatan kerja sebagai mekanisme kotak hitam yang mendefinisikan hubungan praktik MSDM-komitmen organisasi. Sumber data berasal dari 237 pegawai layanan publik provinsi Banten. Penulis menggunakan pemodelan persamaan struktural untuk memverifikasi hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik MSDM berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai dalam pelayanan publik. Selain itu, keterlibatan kerja menunjukkan pengaruh mediasi yang signifikan antara penilaian kinerja dan komitmen organisasi di satu sisi dan antara penghargaan dan kompensasi dan komitmen organisasi di sisi lain. Studi ini menyarankan manajer layanan publik memanfaatkan praktik MSDM sebagai kendaraan untuk memicu sikap positif terkait pekerjaan. Studi ini berkontribusi pada literatur dengan memeriksa dampak praktik MSDM pada komitmen organisasi melalui peran mediasi keterlibatan kerja dalam pelayanan publik dalam konteks Asia. Penelitian ini merupakan salah satu dari sedikit penelitian yang telah dilakukan di Asia Tenggara.

Kata kunci: praktik MSDM, pelayanan publik, Keterlibatan kerja, Indonesia, Komitmen organisasi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini, organisasi dari berbagai sektor menghadapi tantangan dan kecenderungan yang kompleks seperti bonus demografis, globalisasi, dan ekspektasi kinerja tinggi (Gabriel, Cheshin, Moran, & van Kleef, 2016). Tantangan-tantangan ini telah menciptakan kebutuhan yang kuat untuk mengelola sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif dan bertahan di pasar. Perkembangan ini menuntut pengelolaan sumber daya manusia secara efektif di berbagai bidang, termasuk kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen, dan kinerja organisasi (Kehoe & Wright, 2013). Dari perspektif ini, beberapa organisasi saat ini mengakui sikap positif terkait pekerjaan seperti komitmen dan keterlibatan.

1.2 Sektor Pelayanan Publik

Saat ini, organisasi sektor publik di seluruh negeri berada di bawah tekanan untuk mengubah cara mereka melakukan bisnis secara radikal. Sementara tuntutan reformasi di pemerintahan membahas hampir setiap aspek kinerja sektor publik, diskusi tentang *reinventing government* mau tidak mau beralih ke manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Di setiap tingkat pemerintahan, sistem HRM/personil dikritik karena tidak fleksibel, tidak responsif, lambat, terikat aturan, dan tidak ramah pengguna. Kritikus menuduh bahwa proses HRM sering menghambat,

daripada membantu, manajer sektor publik melakukan pekerjaan mereka. Tentu saja, kritik negatif terdengar di sebagian besar organisasi, publik dan swasta. Namun, ini adalah masalah yang sangat penting di sektor publik, di mana efektivitas hampir seluruhnya bergantung pada menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan berbakat. Oleh karena itu perlu reformasi MSDM meliputi:

- a) Desentralisasi proses personalia untuk memberi unit operasi lebih banyak otoritas pengambilan keputusan;
- b) Menghilangkan aturan yang membatasi;
- c) Menyederhanakan klasifikasi pekerjaan, kompensasi, dan sistem manajemen kinerja untuk memberi manajer lebih banyak fleksibilitas untuk menugaskan, memotivasi, dan memberi penghargaan kepada karyawan; dan
- d) Membuat perekrutan dan pemecatan menjadi lebih mudah dan lebih cepat.

Sayangnya, reformasi MSDM lebih merupakan tujuan daripada kenyataan di banyak organisasi sektor publik. Meskipun ada kesepakatan luas bahwa sistem MSDM harus menjadi lebih responsif dan fleksibel, mengubah retorika ini menjadi kenyataan merupakan tantangan yang sulit di lingkungan pemerintah yang kompetitif.

1.3 Keunggulan Kompetitif

Untuk mencapai keunggulan kompetitif, organisasi membutuhkan sumber daya manusia dengan tingkat energi, produktivitas, dan komitmen yang tinggi di tempat kerja

mereka (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, dan Schaufeli, 2012), karena personel dengan sikap positif di tempat kerja mereka dapat mempromosikan keberhasilan organisasi (Al Mehrzi dan Singh, 2016). Dalam hal ini, keterampilan, kualitas, dan kompetensi sumber daya manusia sangat penting untuk menentukan hasil karyawan seperti keterlibatan kerja dan komitmen organisasi.

Demikian pula, keberhasilan organisasi publik pada dasarnya bergantung pada kualitas sumber daya manusia dan manajemen personel yang efektif. Oleh karena itu, lembaga pelayanan publik perlu merekrut, mengembangkan dan mempertahankan pegawainya. Staf layanan publik yang terampil dan terlatih lebih mungkin untuk termotivasi dan berkomitmen untuk pekerjaan mereka (Nazir, Shafi, Qun, Nazir, dan Tran, 2016). Penelitian telah menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif membantu meningkatkan keterampilan karyawan melalui pelatihan untuk menunjukkan tingkat komitmen dan kinerja kerja yang tinggi (Arnaboldi, Lapsley, dan Steccolini, 2015). Menerapkan praktik-praktik tersebut dengan benar dapat mendorong kinerja pelayanan publik di tingkat institusional. Misalnya, Nazir dkk. (2016) menunjukkan bahwa karyawan dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas layanan. Mengingat pentingnya peningkatan kinerja pelayanan, beberapa lembaga pelayanan publik memanfaatkan manajemen sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang tinggi, untuk mendorong sinergi positif, memicu komitmen organisasi

(Alfes, Shantz, Truss, dan Soane, 2013), dan untuk mendorong keterlibatan kerja (Aktar dan Pangil, 2018). Komitmen organisasi dan keterlibatan kerja staf layanan publik lebih penting bagi lembaga layanan publik daripada organisasi lain. Dengan kata lain, kualitas dan kelangsungan hidup lembaga pelayanan publik tidak dapat dicapai tanpa adanya keterlibatan dan komitmen staf yang tinggi (Nazir dan Islam, 2017)

Meskipun beberapa sarjana telah mendekati aspek manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan publik (Arnaboldi dkk., 2015; Nazir et al., 2016), penelitian terkait dengan keterlibatan dalam lembaga layanan publik sangat terbatas (Nazir dan Islam, 2017; Ocen, Francis, dan Angundaru, 2017) dan topik terkait sumber daya manusia lainnya seperti komitmen tidak dieksplorasi dengan baik dalam pelayanan publik (Ocen dkk., 2017). Secara umum penelitian-penelitian sebelumnya di bidang pelayanan publik lebih terfokus pada topik-topik seperti pelayanan umum dan administrator (Lindfelt, Ip, Gomez, dan Barnett, 2018), kepuasan karyawan (McNaughtan, García, Garza, dan Harwood, 2019), dan kinerja manajer (Russell et al., 2018).

1.4 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Sangat penting untuk mengetahui bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) berdampak pada karyawan untuk menunjukkan kinerja tingkat tinggi (Luu, 2019). Dengan demikian, untuk meneliti kotak hitam antara praktik manajemen sumber daya manusia dan sikap karyawan, memerlukan teori pertukaran sosial (TPS) yang

dapat memberikan landasan untuk menjelaskan fenomena kotak hitam antara praktik MSDM dan hasil karyawan. Menurut Cropanzano, Anthony, Daniels, dan Hall, (2017) dan Saks (2019), ketika karyawan mendapatkan sumber daya organisasi yang cukup, mereka lebih mungkin untuk membayar organisasi melalui kinerja yang lebih baik. Keterikatan kerja adalah salah satu faktor yang diyakini berperan dalam hubungan antara praktik MSDM dan sikap positif terkait pekerjaan (Luu, 2019; Saks, 2019). Namun demikian, Bailey, Madden, Alfes, dan Fletcher (2017) menemukan penelitian terbatas tentang hubungan antara praktik MSDM, keterlibatan kerja, dan kinerja kontekstual (misalnya komitmen dan perilaku inovatif). Selain itu, sebagian besar studi tentang keterlibatan berfokus pada konteks barat dan penelitian terbatas dilakukan dalam konteks Asia (Bailey et al., 2017).

Mengingat konteks ini, buku referensi ini bertujuan untuk memperkaya literatur MSDM secara umum dan dalam pelayanan publik pada khususnya, dengan meneliti hubungan antara praktik MSDM, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana hubungan komitmen SDM dapat dipengaruhi oleh keterlibatan kerja.

BAB 2 **KAJIAN PUSTAKA**

2.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Aktar dan Pangil (2018). praktik MSDM dapat dipandang sebagai kebijakan atau sistem yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Demikian juga, Boon, Eckardt, Lepak, dan Boselie (2018) berpendapat bahwa fungsi SDM adalah filosofi yang mendefinisikan bagaimana karyawan dapat didorong untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam literatur MSDM, para ahli telah mengidentifikasi beberapa praktik MSDM yang dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Misalnya, Dessler (2020) memasukkan rekrutmen, pelatihan, pemberian penghargaan, dan partisipasi karyawan sebagai praktik MSDM yang penting. Pada catatan lain, Lee, Woo, dan Kim (2017) menambahkan keamanan kerja, penilaian kinerja, perencanaan MSDM, dan kerja tim ke dalam praktik seperti yang disebutkan sebelumnya.

Seleksi dan Rekrutmen

Organisasi dapat menarik dan memilih kandidat yang akan berkomitmen untuk melayani publik (Jabbour, 2013). Rekrutmen dan seleksi telah dipandang sebagai komponen penting dalam praktik MSDM (Azlan dkk., 2017). Berdasarkan penelitian sebelumnya (McNaughtan dkk., 2019), penulis merangkum rekrutmen dan seleksi dalam tiga aspek kesadaran kandidat, *branding* pemberi kerja, dan kriteria untuk menarik kandidat. Pertama, kesadaran

kandidat adalah aspek dasar rekrutmen dan seleksi dan melibatkan faktor-faktor kepribadian yang memungkinkan tercapainya tujuan pelayanan organisasi, seperti kesadaran, kehati-hatian, dan keramahan kandidat. Karyawan yang memiliki nilai pelayanan telah ditemukan untuk secara aktif meningkatkan pengetahuan pelayanan mereka dalam proses operasional, yang meningkatkan kinerja pelayanan organisasi mereka. Oleh karena itu, lembaga layanan publik harus menarik dan menyeleksi kandidat yang memiliki kesadaran melayani dengan menggunakan serangkaian tes untuk memastikan bahwa semua pegawai bersikap positif terhadap masalah layanan.

Kedua, manajer pelayanan *branding* mengacu pada citra dan reputasi organisasi terkait dengan manajemen pelayanan, yang dapat dibentuk melalui praktik MSDM (Renwick, Jabbour, Muller-Camen, Redman, dan Wilkinson, 2016; Jabbour, 2013). Pencari kerja dapat merasakan kecocokan yang baik antara nilai mereka sendiri dan nilai organisasi melalui pelayanan merek perusahaan, dan mereka mungkin merasa bangga bekerja untuk organisasi dengan reputasi pelayanan yang baik. Pencari kerja cenderung mengambil informasi tentang kinerja dan deskripsi pelayanan organisasi sebagai kriteria untuk menilai bagaimana organisasi memperlakukan karyawan mereka. Pencari kerja juga dapat tertarik ke organisasi dengan sinyal positif (Jabbour, 2013). Oleh karena itu, dari sudut pandang ini, pemberian merek layanan oleh pemberi kerja merupakan metode yang efektif untuk menarik dan menyeleksi calon karyawan yang positif tentang masalah

dan citra layanan. Ketiga, karyawan harus dievaluasi dan diseleksi berdasarkan kriteria pelayanan. Misalnya, perusahaan perekrutan dapat menekankan aspek lingkungan dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi karyawan. Pertanyaan yang terkait dengan pengetahuan, nilai, dan keyakinan layanan dapat diajukan, dan karyawan yang berkinerja lebih baik dalam aspek ini dapat dipilih (Lindfelt dkk., 2018).

Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan mengacu pada serangkaian kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mendapatkan keterampilan layanan dan memperhatikan masalah layanan, yang keduanya sangat penting untuk memenuhi tujuan layanan (Jose dan Jabbour, 2011). Kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan karyawan dalam tugas pelayanan dapat ditingkatkan dengan pelatihan (Baram-Tsabari dan Lewenstein, 2017). Program pelatihan dan pendidikan harus diberikan kepada semua karyawan, bukan hanya karyawan yang bekerja dengan departemen layanan. Kesadaran karyawan terhadap kegiatan pelayanan di tempat kerja dapat ditingkatkan melalui pelatihan. Karyawan dapat memperoleh manfaat dari program pelatihan yang membantu mereka memahami pentingnya keselamatan pelanggan, membuat mereka lebih responsif terhadap proses layanan dan/atau pencegahan (Saeed dkk. 2019).

Baumgartner dan Winter, (2014) menemukan bahwa penerapan praktik perusahaan jasa seperti melatih karyawan untuk merawat servis alami, meningkatkan

kesadaran servis, dan memungkinkan mereka untuk meningkatkan kemampuan dan efikasi diri mereka untuk mengatasi masalah servis secara efektif akan membantu karyawan untuk mengadopsi perilaku pelayanan yang bertanggung jawab berupa perilaku pro-pelayanan. Pelatihan juga memberikan manajemen pengetahuan yang memungkinkan karyawan untuk melakukan kegiatan pelayanan. Pelatihan, sistem penilaian, dan penghargaan membantu karyawan terlibat dalam perilaku pro-pelayanan karena kesadaran melayani yang lebih besar, motivasi otonom, dan niat kuat untuk melindungi publik (Baumgartner dan Winter, 2014). Sebuah laporan mengungkapkan bahwa pengetahuan dan nilai pelayanan di Cina adalah pendorong tindakan pelayanan karyawan. Melalui manajemen pengetahuan pelayanan, karyawan dapat menerima pelatihan pelayanan ekstensif, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam perlindungan servis dan meningkatkan kemampuan mereka dalam menangani masalah manajemen servis yang kompleks (Baram-Tsabari dan Lewenstein, 2017). Misalnya, melalui pelatihan, karyawan dapat memperoleh pengetahuan tentang cara mengumpulkan data tentang klien dan meningkatkan keahlian servis mereka. Pelatihan membangun iklim yang mendorong semua karyawan untuk terlibat dalam inisiatif pelayanan (Saeed dkk. 2019). Lindfelt dkk. (2018) menyarankan bahwa pelatihan terpadu mencakup program yang komprehensif dan menghubungkannya dengan penilaian dan sistem

manajemen kinerja, yang merupakan metode untuk menciptakan iklim kerja yang melayani.

Menurut Steffes, Kampkttter, Mohrenweiser, Sliwka, dan Wolter (2015), memilih karyawan yang tepat, memberikan pelatihan yang tepat, menciptakan sistem evaluasi kinerja yang adil, dan sistem kompensasi yang adil masih berguna dan berpengaruh dalam organisasi. Praktik-praktik ini mewakili sistem MSDM yang efektif (Steffes dkk., 2015). Di lembaga pelayanan publik, praktik MSDM harus fokus pada penilaian, peningkatan, dan penanaman keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan sumber daya manusia.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu sistem untuk mengevaluasi aktivitas kinerja pegawai dalam proses manajemen pelayanan (Jabbour, 2013). Komponen dari manajemen kinerja, seperti memberikan “umpan balik” dan ukuran keseimbangan, telah menjadi fokus penelitian (Renwick dkk. 2016). Selain itu, beberapa berpendapat bahwa metode pengukuran manajemen kinerja ini tidak efisien karena bisnis yang beragam memiliki karakteristik struktural yang unik, dan sumber daya yang mematuhi kriteria universal akan bervariasi di seluruh perusahaan. Organisasi perlu mengidentifikasi metode sistematis untuk menerapkan manajemen kinerja. Menggunakan standar manajemen kinerja umum, menjadi prioritas bagi beberapa organisasi. Manajemen kinerja mengembangkan indikator kinerja untuk membangun seperangkat kriteria bagi semua anggota dalam penilaian kinerja, seperti insiden layanan,

tugas layanan, pengurangan emisi karbon, dan komunikasi dalam layanan dan kebijakan layanan.

Renwick dkk (2016) bagian terpenting dari manajemen kinerja untuk manajer dan karyawan adalah penilaian kinerja mempengaruhi proses dan efektivitas penghargaan dan remunerasi. Akibatnya, sistem manajemen kinerja tidak dapat berfungsi tanpa indikator kinerja yang jelas. Menilai kinerja manajer menyoroti kontribusi mereka terhadap manajemen dapat meningkatkan kinerja manajemen. Hal ini diperlukan untuk menentukan hasil dan untuk mendorong manajer untuk mengambil kepemilikan atas kinerja manajemen. Ada metode lain untuk menilai kinerja dengan menilai kinerja karyawan yang tidak memenuhi ukuran manajemen pelayanan atau tidak berkinerja seperti yang diharapkan (Renwick dkk., 2016). Ketika digunakan secara efektif, langkah-langkah positif ini dapat memotivasi karyawan untuk bertindak lebih baik dan mencoba mencapai tujuan dalam pekerjaan mereka di masa depan.

Ada semakin banyak bukti yang menunjukkan bahwa praktik MSDM memberikan pengaruh pada kinerja karyawan melalui pengaruh pada sikap dan perilaku karyawan yang menghasilkan peningkatan tingkat produktivitas dan akhirnya meningkatkan tingkat kinerja organisasi (Kehoe dan Wright, 2013). Jika praktik ini gagal memengaruhi sikap karyawan, maka praktik ini gagal dalam memberikan pengaruh strategis. Di sisi lain, karyawan dengan tingkat komitmen dan sikap positif yang tinggi mendedikasikan waktu dan energi mereka untuk

memungkinkan organisasi mereka mencapai tujuan dan tugas. Bailey et al. (2017) berbagi sudut pandang yang sama, menekankan bahwa praktik MSDM dan sumber daya organisasi lainnya (misalnya, kepemimpinan) memainkan peran penting dalam mempengaruhi sikap staf mengenai komitmen, kreativitas, dan dedikasi.

Penghargaan dan Kompensasi

Penghargaan dan kompensasi adalah sistem penghargaan “finansial” dan “non-finansial” untuk merekrut, mempertahankan, dan menginspirasi karyawan agar dapat berkontribusi pada tujuan layanan sesuai dengan pendekatan strategis manajemen penghargaan (Jabbour, 2013). Karyawan mungkin lebih termotivasi oleh tunjangan dan kompensasi non-moneter, seperti pengakuan dan penghargaan, telah dinyatakan oleh Renwick dkk. (2016). Insentif dan penghargaan mungkin merupakan alat yang lebih efektif daripada praktik lain dalam sistem MSDM untuk menyelaraskan kinerja karyawan dengan tujuan perusahaan. Namun, sebagian besar ahli setuju bahwa menggabungkan insentif “finansial” dan “non-finansial” dapat meningkatkan memotivasi karyawan (Jabbour, 2013; Renwick dkk. 2016). Imbalan non-finansial harus ditawarkan bersamaan dengan insentif finansial dalam bentuk manfaat perjalanan, pajak, dan pengakuan. Manfaat perjalanan termasuk penghargaan untuk transportasi dan perjalanan karyawan. Mereka dapat dipandu untuk mengurangi jejak karbon mereka dan memiliki kesadaran yang lebih besar akan perlindungan klien. Insentif keuangan seperti ini telah diperkenalkan

oleh perusahaan Inggris dan memiliki pengaruh besar pada kesediaan karyawan untuk melindungi klien, pengakuan memerlukan sistem penghargaan nonfinansial bagi karyawan, seperti pengakuan publik di seluruh perusahaan, liburan berbayar, dan sertifikat hadiah. Penghargaan pengakuan ini menyebabkan perasaan bangga di antara rekan kerja dan lebih efektif mendorong perilaku pelayanan.

Keamanan Kerja

Keamanan kerja mengacu pada harapan karyawan tentang stabilitas dan umur panjang pekerjaannya dalam suatu organisasi (Altinay dkk., 2019). Keamanan kerja jangka panjang tetap ideal bagi banyak karyawan, meskipun ada perubahan dramatis di tempat kerja. Keamanan kerja yang dirasakan karyawan mungkin berbeda dalam suatu organisasi, meskipun penyediaan keamanan kerja dihasilkan dari praktik organisasi (Altinay dkk., 2019). Ketika majikan memenuhi harapan karyawan mereka dan membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka aman, hubungan pertukaran yang setara antara majikan dan karyawan terjalin (Colquitt, Lepine, dan Wesson, 2018). Sebagai salah satu bentuk pertukaran sosial, hubungan pertukaran karyawan-majikan mencerminkan keyakinan subjektif karyawan tentang kontribusi apa yang harus mereka berikan kepada majikan mereka dan bujukan apa yang harus diberikan majikan mereka sebagai imbalannya (Hao, Farooq, dan Zhang, 2018). Memenuhi tuntutan pekerjaan yang menantang, seperti bekerja keras, bekerja lembur, dan mengatasi beban

kerja yang berlebihan, dianggap sebagai kewajiban karyawan (juga disebut sebagai 'kontribusi') kepada pemberi kerja. Sebagai imbalannya, penyediaan keamanan kerja jangka panjang dianggap sebagai salah satu kewajiban pengusaha (juga disebut sebagai 'bujukan') kepada karyawan mereka (Altinay dkk., 2019). Dengan demikian, ketika karyawan mengalami keamanan kerja, mereka merasa majikan mereka telah memenuhi kewajiban mereka. Demi kepentingan timbal balik, karyawan termotivasi untuk berkomitmen dan berkinerja baik ((Altinay dkk., 2019). Sebaliknya, ketika keamanan kerja yang dirasakan rendah, ini dapat dianggap sebagai hubungan pertukaran yang tidak adil antara karyawan dan pemberi kerja, karena karyawan merasa bahwa majikan telah gagal untuk memenuhi kewajiban mereka tidak peduli berapa banyak mereka bekerja (Piccoli dan De Witte, 2015). Kegagalan kewajiban pemilik perusahaan seperti itu terbukti berdampak negatif terhadap sikap dan kinerja kerja karyawan.

2.2 Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja

Penelitian MSDM dan pengembangan organisasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan keterlibatan kerja adalah salah satu subjek penelitian yang paling banyak dipelajari (Kim dkk., 2017). Konstruksi ini telah dan masih mendapat perhatian sebagai topik penelitian di bidang MSDM, manajemen dan psikologi (Kim dkk., 2017).

Sementara keterlibatan kerja telah didefinisikan sebagai keadaan pikiran positif, yang ditandai dengan

energi tinggi, antusiasme, dan konsentrasi penuh di tempat kerja (Robijn dkk. 2020), komitmen organisasi, di sisi lain, dipandang sejauh mana adalah kekuatan identifikasi karyawan terhadap organisasinya (Mowday, Porter, dan Steers, 2014). Pandangan ini menyiratkan bahwa komitmen organisasi lebih memperhatikan sifat hubungan antara staf dan organisasi, sedangkan keterlibatan kerja berkaitan dengan sifat hubungan antara karyawan dan pekerjaannya (Kim dkk., 2017).

Beberapa studi memperlakukan komitmen organisasi sebagai variabel multidimensi yang dapat diukur dengan tiga kategori: afektif (tingkat keterikatan emosional), kontinu (biaya yang dirasakan), dan normatif (kewajiban) (Allen dan Meyer, 1996). Langkah-langkah ini banyak digunakan dan dimensi komitmen organisasi yang paling diterima (Klein, Becker, dan Meyer, 2012). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen terhadap pelayanan publik merupakan elemen penting dalam mencapai kinerja tinggi di kalangan akademisi.

Di sisi lain, beberapa ahli mencoba mengukur konsep keterikatan kerja secara akurat. Di antara ukuran, skala Keterlibatan Kerja Schaufeli dkk. (2006) dan ukuran keterlibatan karyawan, Saks (2019) mengategorikan ke dalam keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi. Dalam pelayanan publik, penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai layanan publik merangsang kualitas layanan yang tinggi (Walumbwa dkk., 2011).

Komitmen Organisasi

Langkah pertama menuju konseptualisasi persepsi manajerial komitmen organisasi karyawan adalah untuk memeriksa teori yang ada. Komitmen terhadap organisasi mencerminkan kekuatan relatif (Bandura dan Lyons, 2014) dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi itu. Luthans (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat digambarkan memiliki tiga komponen utama: pertama, keyakinan kuat seseorang dan penerimaan terhadap tujuan organisasi; kedua, kesediaan seseorang untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi; dan akhirnya, keinginan pasti seseorang untuk mempertahankan keanggotaan. Semakin kuat komitmen, semakin kuat kecenderungan orang tersebut untuk dibimbing dalam tindakan oleh standar yang diinternalisasi.

Berbagai definisi dan ukuran komitmen organisasi telah ditetapkan. Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen terhadap suatu organisasi dapat berkembang karena investasi karyawan dalam organisasi, seperti senioritas dan tunjangan, membuat keluar terlalu mahal. Mereka menyebut fenomena ini sebagai komitmen berkelanjutan dan mengembangkan ukuran skala komitmen berkelanjutan. Jenis komitmen kedua, komitmen afektif, menunjukkan bahwa karyawan berkomitmen dan tetap dengan organisasi karena keterikatan emosional dengannya dan identifikasi dengan tujuannya. Dua ukuran komitmen afektif yang populer adalah kuesioner komitmen organisasi dan skala komitmen afektif.

Minat untuk mempelajari komitmen organisasi terus berlanjut karena sejumlah alasan. pertama, ketidakhadiran dan, pada tingkat lebih rendah, efektivitas kinerja (Youngcourt, Leiva, dan Jones, 2009); kedua, konstruksi sikap, afektif, dan kognitif seperti kepuasan kerja (Pepe, 2010), keterlibatan kerja, dan ketegangan kerja; ketiga, karakteristik pekerjaan karyawan dan peran serta pembelajaran yang terlibat, termasuk otonomi dan tanggung jawab, variasi pekerjaan dan identitas tugas dan konflik peran dan ambiguitas; keempat, karakteristik pribadi karyawan, seperti usia, jenis kelamin, (kebutuhan untuk berprestasi, dan masa kerja; dan terakhir, praktik SDM, keadilan. Iklim etika memainkan peran besar dalam mempengaruhi komitmen tenaga penjualan dan tingkat kinerja tenaga penjualan (Schwepker dan Schultz, 2015), pengakuan, keseimbangan kehidupan kerja, dan praktik sehat penting bagi karyawan universitas (O'Donnell, Ruth-Sahd, dan Mayfield, 2019). Rentang hubungan ini, ditambah dengan keyakinan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang relatif stabil dari waktu ke waktu dibandingkan dengan kepuasan kerja, menunjukkan pentingnya mengejar pemahaman menyeluruh tentang pengoperasian konstruksi utama ini.

Literatur terbaru cenderung berfokus pada konsep komitmen kerja yang lebih luas yang mencakup objek komitmen spesifik seperti organisasi, kelompok kerja, pekerjaan, serikat pekerja, dan pekerjaan seseorang. Pentingnya penelitian tersebut telah ditekankan Malhotra dan Dash (2016) yang berpendapat bahwa mereka masih

sangat membutuhkan pekerjaan konseptual dan analitis dalam memilah bagaimana bentuk komitmen terkait dan bagaimana mereka berhubungan dengan perilaku kerja. Studi non-meta-analitik sebelumnya entah bagaimana mengabaikan moderator berbasis studi yang mungkin juga memiliki pengaruh moderasi pada hubungan ini.

Keterlibatan Kerja

Dalam bidang MSDM, ada banyak penelitian tentang berbagai perspektif tentang keterlibatan kerja. Pada intinya, keterlibatan kerja mengacu pada keterlibatan, gairah, antusiasme, dan energi (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, dan Saks, 2015). Praktisi sering mendefinisikan keterlibatan kerja dalam hal komitmen afektif, kepuasan, dan identifikasi, sehingga membingungkan konstruksi yang berbeda dengan "menempatkan anggur lama dalam botol baru" (Xanthopoulou dkk, 2012). Misalnya, salah satu literatur praktisi yang paling banyak dikutip adalah kerangka kerja Badal dan Harter (2014) menggunakan konseptualisasi Gallup tentang keterlibatan kerja sebagai "keterlibatan dan kepuasan individu dengan, serta antusiasme untuk, pekerjaan" (Badal dan Harter, 2014). Namun, dari sudut pandang akademis, minat dalam keterlibatan kerja dapat ditelusuri kembali ke karya etnografi Saks dan Gruman (2014) yang mengilhami banyak penelitian akademis tentang keterlibatan kerja (Badal dan Harter, 2014).

Saks (2014) awalnya mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai "pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka, di mana mereka mempekerjakan

dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama kinerja peran". Deskripsi formalnya memandang keterlibatan kerja sebagai hubungan psikologis, dinamis, dan dialektis, "pekerjaan simultan dan ekspresi diri yang disukai seseorang dalam perilaku tugas yang mempromosikan koneksi ke pekerjaan, kehadiran pribadi (fisik, kognitif, dan emosional) dan kinerja penuh yang aktif. "

Aspek fisik dari keterlibatan kerja menyangkut energi fisik yang diberikan oleh karyawan untuk terlibat dalam perilaku yang dihargai secara organisasi pada tingkat upaya yang meningkat selama periode waktu yang lama. Aspek emosional berkaitan dengan bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka dan energi emosional yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan emosional dari peran mereka. Akhirnya, aspek kognitif dari keterlibatan kerja membahas perhatian karyawan, kewaspadaan, dan perhatian terhadap peran kerja (Saks, 2019). Jadi, dari perspektif Saks (2019), keterlibatan kerja paling baik digambarkan sebagai konsep motivasi yang mencerminkan ekspresi simultan dan holistik dari energi fisik, emosional, dan kognitif karyawan dalam peran kerja (Shuck dan Wollard, 2010).

Terinspirasi oleh teori Saks (2019) tentang keterlibatan psikologis, Clark, Michel, Stevens, Howell, dan Scruggs (2014) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai "kehadiran psikologis seseorang atau fokus pada aktivitas peran". Dia menyarankan bahwa ada dua komponen penting yang terlibat dalam keterlibatan kerja:

perhatian dan penyerapan. Penyerapan mengacu pada intensitas pencelupan yang dialami seseorang di tempat kerja, sangat asyik dan tidak mudah terganggu; perhatian mengacu pada sumber daya kognitif, termasuk konsentrasi dan energi kognitif yang diinvestasikan karyawan dalam pekerjaan mereka (Clark dkk., 2014).

Clark et al. (2014) telah melampaui konseptualisasi sempit dari keterlibatan kerja sebagai keadaan kognitif dan memperluas definisi Owens et al. (2016). Studi mereka kembali ke teori sebelumnya dari Saks (2019) dan mengusulkan bahwa keterlibatan harus dikonseptualisasikan dan diukur sehingga ada tiga subkomponen: fisik, emosional, dan kognitif. Didasarkan terutama pada studi Saks,(2019) tentang keterlibatan kerja, peneliti MSDM telah menyarankan bahwa keterlibatan kerja adalah konstruksi tiga cabang yang terdiri dari energi dan investasi kognitif, emotif, dan fisik yang positif (Shuck dan Wollard, 2010).

Kerangka kerja konseptual terbaru oleh Christian, Garza, dan Slaughter (2011) menawarkan taksonomi yang komprehensif dari keterlibatan kerja. Mereka menggambarkan keterlibatan kerja sebagai “. . . kondisi yang diinginkan, memiliki tujuan organisasi, dan berkonotasi keterlibatan, komitmen, gairah, antusiasme, usaha dan energi yang terfokus, sehingga memiliki komponen sikap dan perilaku”; sebuah "usaha tidak mengikat atau bentuk spesifik dari usaha atau perilaku dalam peran atau ekstra peran"; dan keinginan untuk “melebihi mempertahankan status quo, dan sebaliknya

berfokus pada memprakarsai atau mendorong perubahan dalam arti melakukan sesuatu yang lebih dan/atau berbeda.”

Para sarjana ini mengusulkan keterlibatan kerja menjadi agregat, konstruksi multi-dimensi yang berisi tiga jenis keterlibatan yang berbeda: keterlibatan sifat, keterlibatan negara, dan keterlibatan perilaku. Masing-masing bentuk keterlibatan ini didasarkan pada yang sebelumnya, yang pada akhirnya mengarah pada keterlibatan penuh. Pada gilirannya, keterlibatan lengkap mencakup berbagai konseptualisasi seperti kepribadian proaktif dan pengaruh positif (yaitu, keterlibatan sifat), keterlibatan pekerjaan dan pemberdayaan psikologis (yaitu, keterlibatan negara), dan inisiatif dan perilaku proaktif (yaitu, keterlibatan perilaku).

Namun, banyak penelitian keterlibatan kerja awal mengadopsi pandangan Maricuțoiu, Sulea, dan Iancu (2017) tentang keterlibatan kerja sebagai kutub berlawanan dari istilah "kelelahan." Memang, dalam *Maslach Burnout Inventory* (MBI), Maricuțoiu dkk. (2017) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai ujung yang berlawanan dari kontinum antara keterlibatan dan kelelahan, yaitu, "keadaan afektif positif yang persisten yang ditandai dengan tingkat aktivasi dan kesenangan yang tinggi." Mereka berpendapat bahwa sementara keterlibatan ditandai oleh semangat, keterlibatan, dan kemanjuran, kelelahan ditandai oleh tiga dimensi paralel namun berlawanan: kelelahan vs semangat, sinisme vs keterlibatan, dan ketidakefektifan vs efikasi.

Robijn, Euwema, Schaufeli, dan Deprez (2020) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan memotivasi yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Robijn et al., 2020). Vigor mengacu pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi di tempat kerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dan tantangan (Robijn et al., 2020). Dedikasi berarti terlibat secara mendalam dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan (Robijn et al., 2020). Komponen ketiga, penyerapan, melibatkan konsentrasi penuh pada pekerjaan seseorang sampai-sampai mengalami waktu berlalu dengan cepat, mengalami kesulitan melepaskan diri dari pekerjaan (Xanthopoulou dkk., 2012).

Akar pendekatan Robijn et al. (2020) dapat ditelusuri kembali ke apa yang kemudian dikenal sebagai "psikologi positif," yaitu, "perubahan fokus psikologi dengan memperbaiki hal-hal terburuk dalam hidup untuk juga membangun kualitas positif". Perubahan ini menyebabkan pergeseran positif dalam perspektif psikologi organisasi, terutama dalam studi karakteristik kemakmuran dan kesejahteraan karyawan (Xanthopoulou dkk., 2012). Robijn dkk (2020) konseptualisasi dan operasionalisasi keterlibatan kerja menggunakan Skala Keterlibatan Kerja Utrecht telah menjadi subjek dari sejumlah besar studi ilmiah (Owens dkk., 2016).

Membangun konseptualisasi ini sebelumnya dari keterlibatan kerja, Saks (2019) dan Robijn dkk., (2020), mendefinisikan keterlibatan untuk bidang HRD sebagai "kognitif, emosional, dan keadaan perilaku yang diarahkan pada hasil organisasi yang diinginkan.". Mereka juga menyarankan bahwa setiap dimensi keterlibatan kerja dapat dibedakan, didefinisikan, dan diturunkan satu sama lain. Singkatnya, sementara literatur berisi beberapa kerangka kerja untuk mendefinisikan keterlibatan kerja, konsensus tampaknya membentuk bahwa keterlibatan kerja adalah hubungan karyawan-organisasi yang mencerminkan investasi simultan karyawan dari energi kognitif, emosional, dan fisik yang menguntungkan organisasi juga. sebagai karyawan itu sendiri (Saks, 2019; Robijn dkk., 2020). Namun, yang masih kurang adalah pemahaman yang jelas tentang nilai tambah khusus yang dibawa oleh keterlibatan kerja bagi kesejahteraan organisasi dan karyawannya.

2.3 Pengembangan Hipotesis

Seleksi dan rekrutmen

Literatur MSDM telah menggarisbawahi pentingnya merekrut karyawan yang memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi (Alfes dkk., 2013). Saat ini, organisasi mempekerjakan staf dan teknik perekrutan untuk menemukan karyawan berkualitas yang dapat masuk ke dalam organisasi untuk menjamin bahwa karyawan potensial ini akan berhasil (Kehoe dan Wright, 2013), yang pada akhirnya akan berkontribusi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Saat ini, kandidat direkrut melalui proses seleksi yang cermat dan rinci yang bertujuan untuk menyaring calon karyawan (Uraon, 2018). Dari perspektif ini, organisasi dapat menemukan staf terbaik untuk pekerjaan tertentu melalui proses seleksi yang canggih. Oleh karena itu, karyawan akan ditempatkan di tempat yang tepat dan mendapatkan rasa pencapaian daripada mereka yang kurang berkualitas. Ini akan memastikan lebih banyak kepuasan dan mendorong hasil kerja karyawan yang positif (Saks, 2019). Dengan kata lain, kecocokan karyawan-organisasi memungkinkan tercapainya kebutuhan karyawan dan persyaratan organisasi (Kehoe dan Wright, 2013; Afsar, Badir, dan Khan, 2015). Oleh karena itu, karyawan merasa berkewajiban untuk menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi. Di sisi lain, karyawan yang merasa bahwa kebutuhan mereka tidak terpenuhi lebih cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih rendah terhadap organisasi mereka.

Secara empiris, beberapa penelitian oleh Alfes dkk. (2013), Kehoe dan Wright, (2013), dan Afsar dkk. (2015) telah menunjukkan bahwa seleksi dan rekrutmen berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, penulis mengajukan hipotesis berikut:

- H1. Seleksi dan rekrutmen memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dalam pelayanan publik.

Pelatihan dan Pengembangan

Literatur MSDM menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi, kinerja, dan nilai kerja (Alfes dkk., 2013). Misalnya, Buck dan Watson (2002) menyebutkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang efektif berpengaruh dan mendorong komitmen dan kepuasan organisasi karyawan. Demikian pula, Albrecht dkk. (2015) menganggap pelatihan sebagai investasi penting untuk meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Selain itu, menurut teori modal manusia, program pelatihan dan pengembangan yang dirancang dengan baik diyakini dapat meningkatkan produktivitas karyawan (Wang, Xiao, Wang, Li, dan Yang, 2017) dan nilai karyawan organisasi (Welbourne dan Sariol, 2017).

Tentang hubungan antara pelatihan dan pengembangan dan komitmen organisasi, penelitian sebelumnya (Alfes et al., 2013) menunjukkan bahwa pelatihan dan komitmen organisasi sangat terkait. Oleh karena itu, penulis menyarankan hipotesis berikut:

- H2. Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dalam pelayanan publik.

Penilaian Kinerja

Dessler (2020) memandang penilaian kinerja sebagai proses yang mencakup mengidentifikasi kebutuhan pembinaan dan pelatihan, menetapkan standar untuk promosi pekerjaan, dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kinerja. Ketika manajer mencurahkan waktu

untuk memberikan umpan balik dan mendiskusikan masalah, karyawan lebih mungkin terlibat dalam menetapkan tujuan dan mengembangkan mekanisme penilaian kinerja yang efektif (Aboramadan, Albashiti, Alharazin, dan Dahleez, 2020). Pada catatan lain, Robbins dan Judge (2017) menyarankan bahwa sistem penilaian kinerja yang dirancang dengan baik dan efektif mendorong komitmen organisasi dan memberikan peta jalan untuk mengenali pekerjaan yang berharga. Selain itu, penilaian kinerja telah terbukti menjadi prediktor yang signifikan dari kepuasan, komitmen, dan kinerja tinggi di antara karyawan (Mercurio, 2015).

Perlu dicatat bahwa konsep penilaian kinerja selalu dikaitkan dengan keadilan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa sistem kinerja yang adil dan transparan tampaknya memiliki dampak positif pada sikap positif pekerja. Misalnya, Kampkötter (2016) menemukan dalam penelitian mereka yang dilakukan di industri jejak AS bahwa keadilan sistem penilaian kinerja akan mendorong komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dalam konteks yang berbeda, Mercurio (2015) menemukan dalam penelitiannya yang dilakukan di sektor nirlaba, bahwa kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja terkait dengan komitmen afektif dan keseluruhan. Hubungan antara keadilan penilaian kinerja dan hasil terkait pekerjaan lainnya mengungkapkan bahwa keberadaan sistem penilaian kinerja yang adil meningkatkan komitmen organisasi (Paşaoğlu, 2015).

Mengikuti argumen ini, penulis mengajukan hipotesis berikut:

- H3. Sistem penilaian kinerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dalam pelayanan publik

Penghargaan dan Kompensasi

Organisasi menghargai karyawan mereka untuk tujuan mencapai tugas dan tujuan organisasi. Sistem penghargaan yang dirancang dengan baik adalah alat untuk memastikan kinerja dan komitmen yang tinggi (Alfes et al., 2013). Juga, Kehoe dan Wright (2013) menyebutkan bahwa sistem remunerasi mempengaruhi niat karyawan untuk tetap berada di organisasi. Selain itu, karyawan yang tidak diberi kompensasi yang baik untuk pekerjaan mereka tidak akan berkinerja baik (Turner dan Cross, 2018). Penting di sini untuk menghubungkan penghargaan dan remunerasi di dalam organisasi dengan kesetaraan dan partisipasi karyawan. Misalnya, Nguyen (2020) menyatakan bahwa ketika staf berpartisipasi dalam merumuskan paket insentif mereka, ini akan meningkatkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi, dan akhirnya meningkatkan tingkat komitmen organisasi. Faktor lain yang menentukan hubungan antara sistem pembayaran dan perilaku kerja adalah bagaimana karyawan memandang kesetaraan sistem penghargaan (Roberts dan Woodman, 2017). Dalam hal ini, karyawan akan menunjukkan komitmen yang lebih kuat ketika mereka memiliki rasa pengakuan dan penghargaan dari organisasi terhadap upaya dan kinerja mereka (Hassi, 2019).

Akhirnya, diskusi di atas yang berkaitan dengan hubungan positif antara penghargaan dan kompensasi dan komitmen organisasi telah didukung secara empiris oleh sejumlah penelitian (misalnya (Nazir dkk., 2016) (Paşaoğlu, 2015) (Uraon, 2018)). Berdasarkan pembahasan sebelumnya, penulis menyarankan hipotesis berikut:

H4. Penghargaan dan kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dalam pelayanan publik.

Keamanan Kerja

Keamanan kerja adalah sejauh mana suatu organisasi menyediakan peluang kerja yang terjamin bagi karyawan mereka. Pentingnya keamanan kerja berasal dari fakta bahwa hal itu mempengaruhi perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Begitu karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka tidak dijamin, perilaku mereka akan langsung terpengaruh secara negatif. Studi empiris sebelumnya (Altinay dkk., 2019; Wu dan Chen, 2017) menemukan bahwa keamanan kerja merupakan prediktor hasil positif terkait pekerjaan.

Lebih khusus, telah ditunjukkan bahwa keamanan kerja merupakan prediktor signifikan kesehatan karyawan, kesejahteraan karyawan, pergantian (Akgunduz dan Eryilmaz, 2018), kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Yousef, 2016). Di sisi lain, penelitian MSDM secara empiris menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja berhubungan negatif dengan komitmen (Vujičić, Jovičić, Lalić, Gagić, & Cvejanov, 2015; De Cuyper, Piccoli,

Fontinha, dan De Witte, 2019). Berdasarkan dukungan empiris sebelumnya, penulis mengajukan hipotesis berikut:

H5. Keamanan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dalam pelayanan publik.

Peran Mediasi Keterlibatan Kerja

Meskipun literatur mendukung asumsi bahwa praktik MSDM mendorong kinerja karyawan dan sikap positif, penelitian tentang mekanisme yang menggarisbawahi yang menjelaskan hubungan antara praktik MSDM dan sikap serta hasil masih mengelak (Luu, 2019) . Selain itu, telah ditekankan bahwa tidak ada konsensus tentang bagaimana praktik MSDM dan hasil karyawan terkait. Oleh karena itu, Kehoe dan Wright (2013) dan Luu (2019) menyerukan lebih banyak penelitian empiris tentang praktik MSDM dan mekanisme yang mendefinisikan hubungan antara praktik MSDM dan hasil perilaku.

Dalam penelitian ini, penulis memilih keterlibatan kerja sebagai mediator karena tiga alasan. Pertama, keterlibatan kerja tampaknya menjadi faktor motivasi langsung dari hasil kinerja dan sikap seperti yang disarankan oleh Luu (2019). Lebih khusus, beberapa peneliti telah mengidentifikasi keterlibatan kerja sebagai anteseden komitmen organisasi dan menyelidiki pengaruh keterlibatan kerja pada komitmen organisasi (Ouyang, Sang, Li, dan Peng, 2015; Luu, 2019). Kedua, keterlibatan kerja telah dilaporkan sebagai hasil dari sumber daya pekerjaan atau praktik MSDM (Aktar dan Pangil, 2018; Luu, 2019; Saks, 2019; Xanthopoulou et al., 2012)

Akhirnya, menurut TPS, karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi lebih mungkin untuk berada dalam hubungan yang dapat dipercaya dan berkualitas dengan organisasi mereka, dan akibatnya akan lebih mungkin untuk menunjukkan sikap yang lebih positif (komitmen organisasi) kepada atasan mereka (Albrecht et al., 2015). Oleh karena itu, ketika pemberi kerja menerapkan sistem pelatihan, penghargaan dan penilaian kinerja yang berhasil, karyawan akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan ini akan menghasilkan hasil yang lebih baik dan sikap positif (Xanthopoulou dkk., 2012)

Mengingat dasar-dasar teoritis dan empiris yang dibahas di atas, dan untuk menanggapi panggilan untuk menyelidiki lebih lanjut mekanisme mediasi antara praktik MSDM dan sikap positif, penulis mengajukan hipotesis berikut:

- H6. Keterlibatan kerja memediasi hubungan antara masing-masing praktik MSDM dan komitmen organisasi dalam pelayanan publik.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Prosedur dan Responden

Penelitian ini menargetkan karyawan yang bekerja di universitas Palestina. Data dikumpulkan dari manajer dan karyawan yang bekerja di layanan publik ini. Karyawan yang bekerja di layanan publik ini menerima kuesioner online yang dikirimkan kepada mereka melalui sistem MSDM di masing-masing universitas. Kuesioner yang disebar sebanyak 400 orang, dan responden sebanyak 208 orang dengan tingkat respon sebesar 52 persen. Kuesioner yang disebar di Indonesia adalah bahasa yang paling umum digunakan di universitas-universitas Palestina. Dari 208 responden, 35 persen adalah perempuan dan 65 persen adalah laki-laki. Sebanyak 85 persen responden memiliki karyawan. Sebanyak 15 persen hanya manajer. Sebanyak 35 persen responden memiliki pengalaman 3-5 tahun, 50 persen memiliki pengalaman 5-10 tahun, dan 15 persen memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun. Rata-rata usia responden adalah 39,5 tahun.

3.2 Pengukuran Variabel

Bagian pertama dari kuesioner mencakup praktik MSDM (yaitu seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, penghargaan dan kompensasi, keamanan kerja). Bagian kedua mencakup pertanyaan tentang keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Semua skala yang digunakan untuk mengukur

variabel berada pada skala Likert lima poin mulai dari “1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).”

Seleksi dan Rekrutmen

Penulis mengadopsi skala delapan item yang dirancang oleh Steffes dkk. (2015). Item sampel termasuk "Di institusi saya, wawancara digunakan selama proses rekrutmen." Cronbach untuk seleksi dan rekrutmen adalah 0,946.

Pelatihan dan Pengembangan.

Penulis menggunakan skala empat item yang dipinjam dari Boon dkk. (2018). Item sampel adalah “Di institusi saya, karyawan dilatih dan diorientasikan dengan cara yang benar begitu mereka bergabung dengan institusi tersebut.” Cronbach untuk pelatihan dan pengembangan karir adalah 0,893.

Penilaian Kinerja.

Konstruksi ini diukur dengan skala enam item yang diadopsi dari Youngcourt, Leiva, dan Jones (2009). Item sampel adalah "Di institusi saya, peringkat kinerja saya bebas dari bias." Cronbach untuk penilaian kinerja adalah 0,956.

Penghargaan dan Kompensasi.

Penulis meminjam skala empat item yang awalnya dikembangkan oleh Malhotra dan Dash (2016) dan divalidasi oleh Newman dan Sheikh (2012). Item sampel adalah “Di institusi saya, saya puas dengan kompensasi yang saya terima untuk pekerjaan yang saya lakukan.” Cronbach untuk penilaian kinerja adalah 0,915.

Keamanan Kerja.

Penulis mengukur konstruksi ini menggunakan skala empat item yang diadopsi dari Iqbal (2019). Item sampel adalah "Saya bisa tinggal di institusi saya selama saya bisa." Cronbach untuk keamanan kerja adalah 0,763.

Keterlibatan Kerja.

Penulis menggunakan versi singkat dari keterlibatan kerja Utrecht (sembilan item) yang digunakan dan divalidasi oleh (Schaufeli, Bakker, dan Salanova, 2006). Item sampel adalah "Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang lama." Cronbach untuk keterlibatan kerja adalah 0,948.

Komitmen Organisasional.

Penulis menggunakan skala 18 item yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1996). Komitmen organisasi memiliki tiga dimensi: "komitmen berkelanjutan, afektif, dan normatif."

3.3 Analisis Statistik

Penulis melakukan analisis pemodelan persamaan struktural menggunakan platform AMOS 22 untuk menghitung analisis faktor konfirmatori, pengaruh langsung dan tidak langsung. Selain itu, SPSS 22 digunakan untuk menghitung statistik deskriptif dan matriks korelasi.

Keandalan, Validitas dan Analisis Faktor Konfirmatori

Untuk memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen, digunakan *average variance extract* (AVE) dan *composite reliability* (CR) (Fornell & Larcker, 1981). AVE

dari semua ukuran yang dilaporkan dalam Tabel 3.1 lebih besar dari 0,5, dan CR melebihi ambang 0,70 (Fornell & Larcker, 1981). Hal ini menunjukkan validitas konvergen dari konstruk. Selain itu, faktor pemuatan untuk semua item di atas 0,60 atau nilai p kurang dari 0,05. Oleh karena itu, semua item yang digunakan signifikan untuk mengukur variabel penelitian mengikuti aturan Hair et al. (2018). Analisis faktor konfirmatori dilakukan untuk menilai model. Temuan menunjukkan bahwa data cocok dengan model dengan baik: $\chi^2/df=1,895$; indeks kesesuaian komparatif (CFI) = 0,924; Indeks Tucker–Lewis (TLI)=0,912; dan *root mean square error of approximation* (RMSEA)=0,054.

Tabel 3.1. AVE dan CR

	AVE	CR
RS	0.948	0.722
PP	0.896	0.742
PK	0.948	0.756
RK	0.942	0.766
KKR	0.878	0.706
KK	0.931	0.660
KO	0.873	0.696

Catatan: RS, rekrutmen dan seleksi; PP, pelatihan dan pengembangan; PK, penilaian kinerja; RK, penghargaan dan kompensasi; KKR, keamanan kerja; KK, keterlibatan kerja; KO, komitmen organisasi.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Analisis Korelasi

Tabel 4.1 menyajikan Rerata, standar deviasi dan korelasi dari semua faktor yang diukur dalam penelitian ini. Temuan menunjukkan korelasi positif antara praktik MSDM dipelajari, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Nilai rerata dan standar deviasi adalah sebagai berikut: rekrutmen dan seleksi (Rerata= 3,76, SD= 0,711), pelatihan dan pengembangan (Rerata= 3,24, SD= 0,798), penilaian kinerja (Rerata=4,07, SD=0,702), penghargaan dan kompensasi (Rerata=3,23, SD=0,675), keamanan kerja (Rerata=3,92, SD= 0,691), keterlibatan kerja (Rerata=4,14, SD=0,756) dan komitmen organisasi (Rerata=4,02, SD= 0,679). Korelasi kuat yang signifikan ditemukan antara praktik MSDM, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Contoh korelasi tersebut adalah: penilaian kinerja dan keterlibatan kerja (“ $r=0,546$ ”, “ $p=0,000$ ”), keamanan kerja dan komitmen organisasi (“ $r=0,563$ ”, “ $p=0,000$ ”), penghargaan dan kompensasi dan keterlibatan kerja (“ $r=0,550$ ”, “ $p=0,000$ ”), pelatihan dan pengembangan serta komitmen organisasi (“ $r=0,706$ ”, “ $p=0,000$ ”). Hasil yang ditunjukkan pada Tabel II memberikan dukungan yang kuat untuk hubungan yang diperiksa dalam penelitian ini.

Tabel 4.1. Rerata, Standar Deviasi dan Korelasi

	Rerata	SD	1	2	3	4	5	6	7
RS	3,76	0,711	1						
PP	3,24	0,798	0.507**	1					
PK	4,07	0,702	0.516**	0.630**	1				
RK	3,23	0,675	0.517**	0.557**	0.600**	1			
KKR	3,92	0.691	0.390**	0.486**	0.493**	0.400**	1		
KK	4,14	0,756	0.452**	0.484**	0.546**	0.550**	0.396**	1	
KO	4,02	0,679	0.590**	0.706**	0.713**	0.665**	0.563**	0.631**	1

Catatan: **Korelasi signifikan pada level 0,01 (dua sisi). RS, rekrutmen dan seleksi; PP, pelatihan dan pengembangan; PK, penilaian kinerja; RK, penghargaan dan kompensasi; KKR, keamanan kerja; KK, keterlibatan kerja; KO, komitmen organisasi.

4.2 Pengaruh Praktik MSDM

Penulis membahas di bagian ini hasil pengaruh langsung, diikuti oleh pengaruh tidak langsung untuk menguji pengaruh mediasi dari keterlibatan kerja. Penting untuk menunjukkan bahwa model persamaan struktural penulis menunjukkan bahwa data cocok dengan model struktural “($\chi^2/df=1,531$ CFI=0,954; TLI=0,951; RMSEA=0,047; dan RMR=0,058).”

Penulis juga menggunakan relevansi prediktif (Q2) untuk menunjukkan kecocokan. R^2 masing-masing variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 3. R^2 untuk keterlibatan kerja dan komitmen organisasi adalah 0,239 dan 0,771 akibatnya. Temuan menunjukkan bahwa nilai relevansi prediktif adalah 0,826. Hal ini menunjukkan bahwa 82,6 persen data dapat menjelaskan model tersebut, sedangkan 17,4 persen dijelaskan oleh informasi bahwa ada variabel lain yang tidak termasuk dalam model. Nilai relevansi prediktif menunjukkan model yang baik mengikuti aturan praktis oleh Chin (2010), yang mengidentifikasi nilai relevansi prediktif lebih tinggi dari 0,5 dianggap sebagai model prediktif.

Tabel 4.2. Variabel Terikat

Variabel	R^2
KK	0.239
KO	0.771
Predictive-relevance (Q2)	0.826

Keterangan: KK: Kinerja Kerja; KO: Komitmen Organisasi

Pada Tabel 4.3, pengaruh langsung menunjukkan bahwa variabel seleksi dan rekrutmen merupakan prediktor signifikan terhadap komitmen organisasi “($\beta=0,174$, $p\leq 0,05$).” Pelatihan dan pengembangan terbukti mempengaruhi komitmen organisasi “($\beta=0,453$, $p\leq 0,01$)” secara signifikan. Selain itu, penilaian kinerja “($\beta=0,390$, $p\leq 0,01$)”, penghargaan dan kompensasi “($\beta=0,299$, $p\leq 0,01$)”, keamanan kerja “($\beta=0,264$, $p\leq 0,01$)” memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil ini, semua praktik MSDM berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Oleh karena itu, temuan pengaruh langsung memberikan dukungan untuk H1-H5.

Tabel 4.3. Hasil Pengaruh Langsung

Hubungan Antar Variabel	Estimasi	SE	CR
RS → KK	0,140**	0,056	2,271
PP → KK	0,066ns	0,064	1,06
PK → KK	0,297***	0,05	4,74
RK → KK	0,339***	0,049	5,351
KKR → KK	0,111ns	0,069	1,745
RS → KO	0,174**	0,031	2,864
PP → KO	0,453***	0,041	6,333
PK → KO	0,390***	0,032	5,55
RK → KO	0,299***	0,03	4,391
KKR → KO	0,264***	0,04	4,045
KK → KO	0,261***	0,041	3,602

Catatan: ns, tidak signifikan. **0,05; ***0,01 RS, rekrutmen dan seleksi; PP, pelatihan dan pengembangan; PK, penilaian kinerja; RK, penghargaan dan kompensasi; KKR, keamanan kerja; KK, keterlibatan kerja; KO, komitmen organisasi.

Hasil lain menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi ($\beta=0.261$, $p \leq 0.01$). Pada catatan lain, pengaruh langsung ditemukan antara hanya tiga praktik MSDM dan keterlibatan kerja. Lebih khusus, rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja dan penghargaan dan kompensasi menunjukkan prediktor signifikan dari keterlibatan kerja ($\beta = 0,140$, $p \leq 0,05$; $\beta= 0,297$, $p \leq 0,01$; $\beta= 0,338$, $p \leq 0,01$).

Untuk menguji peran mediasi keterlibatan kerja, penulis memeriksa pengaruh tidak langsung dari praktik MSDM pada komitmen organisasi melalui keterlibatan kerja. Hasil pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung melalui keterlibatan kerja antara penilaian kinerja dan komitmen organisasi ($\beta=0,077$, $p \leq 0,01$). Pengaruh tidak langsung lainnya ditemukan melalui keterlibatan kerja dalam hubungan antara penghargaan dan kompensasi dan komitmen organisasi ($\beta=0,088$, $p \leq 0,01$). Penulis tidak menemukan pengaruh tidak langsung melalui keterlibatan kerja antara praktik MSDM lainnya (seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, dan keamanan kerja) dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, hasil pengaruh tidak langsung memberikan dukungan parsial untuk H6.

Tabel 4.4. Pengaruh mediasi Keterlibatan Kerja

Hubungan Antar Variabel	Estimasi	ρ
RS → KK → KO	0,037	0,062
PP → KK → KO	0,017	0,397
PK → KK → KO	0,077	0,002
RK → KK → KO	0,088	0,001
KKR → KK → KO	0,029	0,086

Keterangan. RS, rekrutmen dan seleksi; PP, pelatihan dan pengembangan; PK, penilaian kinerja; RK, penghargaan dan kompensasi; KKR, keamanan kerja; KK, keterlibatan kerja; KO, komitmen organisasi.

BAB 5

PEMBAHASAN

Tujuan dari penelitian penulis adalah untuk menguji dampak dari praktik MSDM pada komitmen organisasi dan untuk menguji efek mediasi dari keterlibatan kerja di pendidikan tinggi. Selain menguji hipotesis secara empiris dalam konteks Asia Tenggara, penulis mencoba untuk memeriksa lebih lanjut tahap kotak hitam antara praktik MSDM dan komitmen organisasi melalui keterlibatan kerja. Temuan penelitian penulis memberikan dukungan empiris untuk hubungan antara praktik MSDM dan sikap karyawan dan, khususnya, komitmen organisasi.

5.1 Seleksi dan Rekrutmen

Temuan penulis menunjukkan bahwa seleksi dan rekrutmen di lembaga pelayanan publik berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Hasilnya konsisten dengan penelitian sebelumnya (misalnya Alfes dkk., 2013; Kehoe dan Wright, 2013; Afsar dkk., 2015). Hasil ini menyiratkan bahwa pegawai layanan publik lebih mungkin untuk menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi ketika mereka ditempatkan di posisi yang tepat. Lebih lanjut, studi ini menunjukkan bahwa ketika ada kecocokan orang-organisasi melalui pencocokan persyaratan pekerjaan dengan keterampilan dan pengetahuan karyawan (Kehoe dan Wright, 2013), karyawan universitas akan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi mereka.

5.2 Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan di lembaga pelayanan publik ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasilnya sejalan dengan studi empiris sebelumnya (Alfes dkk., 2013). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika lembaga pelayanan publik memiliki kemampuan dan kemauan untuk memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan karier, karyawan mungkin menunjukkan peningkatan tingkat komitmen dan keterikatan pada organisasi mereka. Selain itu, hasil menyarankan mempertimbangkan pelatihan sebagai bentuk komitmen dari majikan terhadap staf (Dessler, 2020), dan merekomendasikan organisasi untuk tidak meremehkan perlunya memberikan pelatihan dan peluang pertumbuhan karier bagi karyawan mereka (Armstrong dan Taylor, 2014).

5.3 Penilaian Kinerja

Pada hubungan antara penilaian kinerja dan komitmen organisasi, temuan penulis menunjukkan bahwa penilaian kinerja pelayanan publik memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hasilnya konsisten dengan penelitian Paşaoğlu (2015) yang menunjukkan hubungan yang kuat antara sistem kinerja dan komitmen organisasi. Hasilnya entah bagaimana diharapkan karena karyawan yang menganggap penilaian kinerja mereka adil dan transparan lebih mungkin untuk bekerja secara efektif dan berkontribusi pada hasil organisasi (Cropanzano dkk., 2017). Dalam istilah yang

berbeda, karyawan universitas yang merasa bahwa sistem penilaian kinerja mereka adil dan transparan akan menunjukkan keterikatan yang lebih besar dengan organisasi mereka.

5.4 Penghargaan dan Kompensasi

Hasilnya juga menunjukkan bahwa penghargaan dan kompensasi di lembaga pelayanan publik merupakan prediktor signifikan dari komitmen organisasi. Hasil penulis yang berkaitan dengan hubungan antara penghargaan dan komitmen organisasi didukung oleh penelitian empiris sebelumnya (Nazir dkk, 2016; Paşaoğlu, 2015; Uraon, 2018). Dari hasil tersebut, tampaknya sistem penghargaan yang adil merupakan landasan hubungan antara karyawan dan majikan mereka (Kehoe dan Wright, 2013). Oleh karena itu, pegawai layanan publik berkinerja baik di tempat kerja, dengan asumsi bahwa universitas akan membayar dalam bentuk penghargaan dan manfaat lainnya, sesuai dengan TPS. Oleh karena itu, karyawan yang menunjukkan komitmen yang lebih tinggi untuk organisasi mereka ketika mereka merasa bahwa upaya mereka dihargai dan diakui. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai layanan publik menggunakan sistem remunerasi mereka untuk memberi penghargaan kepada yang berkinerja terbaik secara efektif.

5.5 Keamanan Kerja

Dari praktik MSDM yang diteliti, keamanan kerja merupakan prediktor signifikan dari komitmen organisasi karyawan di pendidikan tinggi. Hasil penelitian ini

konsisten dengan penelitian Yousef (2016), yang menemukan hubungan yang signifikan antara keamanan kerja dan komitmen organisasi. Seperti yang diharapkan, karyawan yang memiliki peluang kerja yang aman melaporkan sikap positif yang lebih tinggi terkait pekerjaan (Piccoli dan De Witte, 2015). Sebaliknya, karyawan yang tidak aman akan menderita tingkat stres yang lebih besar (Yaşlıoğlu, Karagülle, dan Baran, 2013), kesehatan kerja yang lebih buruk, dan tingkat komitmen yang lebih rendah (Piccoli dan De Witte, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa manajer SDM di lembaga pelayanan publik harus memberikan kesempatan kerja yang terjamin sehingga karyawan dapat merasa terikat secara emosional dengan organisasi mereka dan memiliki tingkat sikap negatif terkait pekerjaan yang lebih rendah.

Meskipun temuan penulis berkontribusi pada literatur yang ada yang menunjukkan bahwa praktik MSDM berdampak langsung pada komitmen organisasi karyawan, efek ini mungkin bukan tanpa syarat. Hasil penulis pada efek mediasi dari keterlibatan kerja menunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara signifikan mempengaruhi hubungan antara hanya dua praktik HRM dan komitmen organisasi. Misalnya, hasil menunjukkan bahwa hubungan antara penilaian kinerja dan komitmen organisasi dimediasi oleh keterlibatan kerja. Di sisi lain, keterlibatan kerja dimediasi hubungan antara penghargaan dan kompensasi dan komitmen organisasi. Hasilnya sejalan dengan TPS, yang menjelaskan bahwa keterlibatan kerja dapat dilihat sebagai cara untuk membayar organisasi atas

sumber daya yang diberikan kepada karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, adanya sistem penilaian kinerja dan penghargaan yang baik dan adil akan membuat karyawan universitas merasa bahwa mereka perlu membayar organisasi dengan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan tingkat antusiasme dan energi yang tinggi, yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, kita dapat mengatakan bahwa ketika karyawan memanfaatkan praktik MSDM yang efektif (dalam kasus penulis: penilaian kinerja dan sistem penghargaan), mereka cenderung sangat terlibat dan akhirnya menunjukkan sikap terkait pekerjaan yang diinginkan (Luu, 2019).

BAB 6

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

6.1 Kesimpulan

Untuk menyimpulkan, buku referensi ini, penulis memberikan dukungan empiris tentang hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi di pendidikan tinggi. Selain itu, hasil penulis menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memainkan peran intervensi dalam penilaian kinerja, penghargaan dan kompensasi, dan komitmen organisasi. Hasil ini membuka pintu untuk implikasi manajerial dan teoritis, dibahas di bagian berikut.

6.2 Implikasi

Temuan penelitian penulis menambah literatur MSDM dengan cara berikut. Pertama, ini adalah salah satu dari sedikit studi yang dilakukan dalam konteks akademis. Selain itu, penelitian ini berkontribusi pada penelitian MSDM di Asia Tenggara pada umumnya dan penelitian layanan publik pada khususnya. Dikatakan bahwa penelitian MSDM saat ini di Asia Tenggara tidak berkembang dengan baik dan tidak memungkinkan peneliti untuk memberikan argumen yang kuat (Alfes dkk., 2013). Lebih khusus lagi, penelitian yang menyelidiki praktik MSDM dan hasil terkait pekerjaan dalam konteks non-Barat sangat terbatas (Alfes dkk., 2013; Bailey dkk., 2017). Kontribusi penting lainnya adalah bahwa penulis menyelidiki konsep terkait sumber daya manusia seperti komitmen dan keterlibatan dalam lembaga layanan publik: topik yang tidak dieksplorasi dengan baik di lembaga layanan publik (Ocen dkk., 2017).

Kekuatan ketiga dari penelitian penulis adalah fakta bahwa keterlibatan kerja diperlakukan sebagai mekanisme kotak hitam di mana faktor organisasi (praktik MSDM) mempengaruhi sikap positif di antara karyawan (komitmen organisasi). Peneliti yang berbeda telah menyerukan perlunya penelitian lebih lanjut tentang keterlibatan kerja, dengan mempertimbangkan anteseden dan hasil (Luu, 2019).

Hasil penelitian penulis memberikan panduan dan model bagi manajer lembaga layanan publik untuk praktik MSDM yang efektif yang perlu dimanfaatkan dan ditetapkan untuk mempromosikan komitmen organisasi. Di luar perbedaan individu (pengalaman, usia dan posisi pekerjaan), hasil penulis menunjukkan bahwa perekrutan, memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pertumbuhan karir, membangun penilaian kinerja yang adil dan sistem penghargaan, dan menyediakan kesempatan kerja yang aman, dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan di lembaga pelayanan publik. Oleh karena itu, pengelola lembaga pelayanan publik perlu menyediakan sumber daya organisasi yang efektif untuk mengembangkan hubungan yang berkualitas dengan karyawan. Sangat disarankan untuk memberikan dukungan teknis dan administratif kepada pegawai di lembaga pelayanan publik untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.

Selain itu, dalam lingkungan kerja lembaga layanan publik di mana pengembangan berkelanjutan diperlukan, manajer lembaga layanan publik perlu mengakui pentingnya praktik MSDM dan relevansinya dalam

mempromosikan komitmen dan keterlibatan karyawan. Lembaga layanan publik harus menetapkan kebijakan rekrutmen yang jelas untuk memastikan kecocokan individu-organisasi karena ini akan membantu mempertahankan karyawan berbakat. Dengan demikian, lembaga pelayanan publik dapat memanfaatkan karyawan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif. Selain itu, ketika karyawan dipekerjakan di posisi yang tepat, kemungkinan besar mereka akan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dan menunjukkan keterikatan yang lebih baik dengan organisasi mereka. Selain itu, program pelatihan yang efektif perlu diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka dan menjamin proses pengembangan yang berkelanjutan.

Manajer juga perlu memiliki pemahaman yang baik tentang rencana karier staf untuk mencocokkannya dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, karyawan juga harus dinilai menggunakan sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan di mana umpan balik diberikan kepada staf tentang kinerja mereka. Pada catatan lain, karyawan harus dibayar untuk kinerja tinggi untuk mendorong pekerjaan penelitian dan pelatihan mereka. Contoh dari hal ini dapat memberikan penghargaan kepada peneliti untuk publikasi penelitian mereka di jurnal bereputasi. Hasil penulis juga menyoroti pentingnya menyediakan peluang kerja yang aman untuk mempertahankan hubungan yang berkualitas dengan karyawan. Terakhir, pengelola lembaga pelayanan publik perlu memperhatikan faktor-faktor yang

mempengaruhi sikap positif dan negatif pegawai. Misalnya, manajer dapat mengatur lokakarya di mana umpan balik dan diskusi terbuka tentang apa yang memicu sikap negatif mereka terkait pekerjaan seperti rendahnya tingkat komitmen, pelepasan, dan niat untuk pergi.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Meskipun temuan penelitian penulis menawarkan wawasan penting tentang efek praktik MSDM pada komitmen organisasi dan mekanisme yang mendefinisikan hubungan ini, ada beberapa keterbatasan yang dapat memandu pekerjaan empiris di masa depan. Pertama, data didasarkan pada persepsi karyawan sebagai ukuran praktik MSDM daripada ukuran objektif. Oleh karena itu, studi masa depan dapat menggunakan langkah-langkah objektif untuk mengkonfirmasi secara komprehensif efek dari praktik MSDM pada sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, termasuk komitmen organisasi. Kedua, studi difokuskan pada lima praktik MSDM, yaitu seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penghargaan dan kompensasi, penilaian kinerja, dan keamanan kerja. Oleh karena itu, penelitian masa depan mungkin mempertimbangkan untuk memasukkan praktik MSDM lainnya seperti partisipasi karyawan, berbagi informasi, atau faktor lain yang mungkin berkontribusi terhadap pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Ketiga, data dikumpulkan dari karyawan yang bekerja di universitas Palestina. Ini mungkin menempatkan batasan pada generalisasi hasil. Oleh karena itu, replikasi di masa depan akan bermanfaat untuk memverifikasi apakah

temuan tersebut akan berlaku dalam konteks dan negara lain. Keempat, desain penelitian tidak memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara variabel yang diteliti. Oleh karena itu, studi masa depan perlu mengadopsi pendekatan longitudinal untuk mengukur perubahan signifikan dalam variabel yang diperiksa dari waktu ke waktu (Malhotra dan Dash, 2016). Kelima, partisipasi dalam penelitian dibatasi oleh kemampuan masing-masing responden dalam menggunakan bahasa Inggris. Keenam, meskipun praktik MSDM telah diidentifikasi sebagai antecedent dari keterlibatan kerja, faktor organisasi lainnya seperti kepemimpinan dan budaya organisasi perlu diperiksa, karena hal ini dapat meningkatkan relevansi hasil prediksi. Keterbatasan terakhir adalah kenyataan bahwa komitmen organisasi tidak dianalisis dalam tiga sub-dimensinya (kontinu, afektif, dan komitmen normatif), sehingga, penelitian masa depan dapat mempertimbangkan analisis dampak praktik MSDM pada setiap dimensi komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person-job fit, person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2015.09.001>
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management*, 68(March 2017), 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). *Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist?* *International Journal of Sociology and Social Policy* (Vol. 38). <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-0097>
- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831–843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and*

- Performance*, 2(1), 261–280.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective , continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective , Continuance , and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Altınay, L., Dai, Y. De, Chang, J., Lee, C. H., Zhuang, W. L., & Liu, Y. C. (2019). How to facilitate hotel employees’ work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525–1542. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management* (13TH EDITI). Kogan Page Limited.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge. *Financial Accountability and Management*, 31(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/faam.12049>
- Azlan, A., Hasan, F., Yadi, P., Faizah, D., Haslinda, Y., Mustafa, M. Z., ... Mehran, N. (2017). Social Responsibility Disclosure in Islamic banks: A

- Comparative Study of Indonesia and Malaysia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 15(1), 99–115.
- Badal, S., & Harter, J. K. (2014). Gender Diversity, Business-Unit Engagement, and Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(4), 354–365. <https://doi.org/10.1177/1548051813504460>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bandura, R. P., & Lyons, P. R. (2014). The art and science of job satisfaction: Much of it comes down to decent management practice. *Human Resource Management International Digest*. <https://doi.org/10.1108/HRMID-10-2014-0141>
- Baram-Tsabari, A., & Lewenstein, B. V. (2017). Science communication training: what are we trying to teach? *International Journal of Science Education, Part B: Communication and Public Engagement*, 7(3), 285–300. <https://doi.org/10.1080/21548455.2017.1303756>
- Baumgartner, R. J., & Winter, T. (2014). The sustainability manager: A tool for education and training on sustainability management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(3), 167–174. <https://doi.org/10.1002/csr.1313>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Buck, J. M., & Watson, J. L. (2002). Retaining staff employees: The relationship between human resources management strategies and organizational

- commitment. *Innovative Higher Education*, 26(3), 175–193. <https://doi.org/10.1023/A:1017916922194>
- Chin, W. W. (2010). Bootstrap Cross-Validation Indices for PLS Path Model Assessment. In J. E. Gentle, W. K. Härdle, Y. Mori, V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares , Concepts, Methods and Applications* (pp. 83–98). London: Springer Heidelberg Dordrecht.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test Of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/tcsedsystem.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=762314f7-db10-45ee-b18f-6de541ad2ea1%40sessionmgr4009>
- Clark, M. A., Michel, J. S., Stevens, G. W., Howell, J. W., & Scruggs, R. S. (2014). Workaholism, work engagement and work-home outcomes: Exploring the mediating role of positive and negative emotions. *Stress and Health*, 30(4), 287–300. <https://doi.org/10.1002/smi.2511>
- 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.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- De Cuyper, N., Piccoli, B., Fontinha, R., & De Witte, H. (2019). Job insecurity, employability and satisfaction among temporary and permanent employees in post-crisis Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 173–192.

- <https://doi.org/10.1177/0143831X18804655>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (Sixteenth). New York: Pearson Education, Inc. New York.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Gabriel, A. S., Cheshin, A., Moran, C. M., & van Kleef, G. A. (2016). Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective. *Human Resource Management Review*, 26(1), 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.09.003>
- Hair, F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). Hampshire, UK Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hao, Y., Farooq, Q., & Zhang, Y. (2018). Unattended social wants and corporate social responsibility of leading firms: Relationship of intrinsic motivation of volunteering in proposed welfare programs and employee attributes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1029–1038. <https://doi.org/10.1002/csr.1681>
- Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785–1800. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0003>
- Iqbal, A. (2019). The strategic human resource management approaches and organisational performance: The mediating role of creative climate. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 181–193. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2017->

- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144–155. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2012.12.017>
- Jose, C., & Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices , organizational culture , learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>
- 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>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H., & Lim, S. Y. (2017). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350–376. <https://doi.org/10.1177/1534484317725967>
- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (Eds.). (2012). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (H. J. Klei). London: Routledge/Taylor & Francis.
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior : Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 12(5), 1–10.

- <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Lindfelt, T., Ip, E. J., Gomez, A., & Barnett, M. J. (2018). The impact of work-life balance on intention to stay in academia: Results from a national survey of pharmacy faculty. *Research in Social and Administrative Pharmacy, 14*(4), 387–390. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2017.04.008>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. *Public Management Review, 21*(6), 789–816. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1526314>
- Malhotra, N. K., & Dash, S. (2016). *Marketing Research An Applied Orientation* (7th ed). Pearson India Education Services Pvt. Ltd.
- Maricuțoiu, L. P., Sulea, C., & Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research, 5*(2010), 35–43. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001>
- McNaughtan, J., García, H. A., Garza, T., & Harwood, Y. R. (2019). Empowering satisfaction: analyzing the relationship between empowerment, work conditions, and job satisfaction for international center managers. *Tertiary Education and Management, 25*(1), 83–99. <https://doi.org/10.1007/s11233-018-09016-7>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review, 14*(4), 1–26. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2014). Employee-Organization Linkages: The Psychology

- of Commitment , Absenteeism , and Turnover . by Richard T . Mowday ; Lyman W . Porter ; Richard M . Steers Review by : Stanley E . Seashore. In *American Journal of Sociology* (Vol. 88, pp. 1315–1317).
- Nazir, & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98–114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596–619. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational commitment in Chinese small- and medium-sized enterprises: The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 349–367. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561229>
- Nguyen, T. M. (2020). Do extrinsic motivation and organisational culture additively strengthen intrinsic motivation in online knowledge sharing?: An empirical study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(1), 75–93. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2019-0019>
- O'Donnell, M., Ruth-Sahd, L. A., & Mayfield, C. O. (2019). An expanded holistic model of healthy workplace practices. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1542–1561. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1647>
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–757. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2016-0084>

- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147–152. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.004>
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M. D., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35–49. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(2540), 315–324. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.101>
- Piccoli, B., & De Witte, H. (2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. *Work and Stress*, 29(3), 246–263. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1075624>
- Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114–128. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior, Global Edition* (17th ed.). Pearson.
- Roberts, R., & Woodman, T. (2017). Personality and performance: moving beyond the Big 5. *Current Opinion in Psychology*, 16, 104–108. <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2017.03.033>
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez,

- J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373–388. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>
- Russell, Z. A., Steffensen, D. S., Ellen, B. P., Zhang, L., Bishoff, J. D., & Ferris, G. R. (2018). High performance work practice implementation and employee impressions of line manager leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 258–270. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.003>
- Saeed, B. Bin, Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schweper, C. H., & Schultz, R. J. (2015). Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35(2), 93–107. <https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1010537>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations.

- Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.
<https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Steffes, S., Kampkötter, P., Mohrenweiser, J., Sliwka, D., & Wolter, S. (2015). Measuring the Use of Human Resources Practices and Employee Attitudes: The Linked Personnel Panel. *SSRN Electronic Journal*, (15). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2685091>
- Turner, T., & Cross, C. (2018). Do high-involvement work practices affect employee earnings in union and non-union settings in the Irish private sector? *Personnel Review*, 47(2), 425–440. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2016-0269>
- Uraon, R. S. (2018). *Examining the Impact of HRD Practices on Organizational Commitment and Intention to Stay Within Selected Software Companies in India. Advances in Developing Human Resources* (Vol. 20). <https://doi.org/10.1177/1523422317741691>
- Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., & Cvejanov, A. (2015). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633–652. <https://doi.org/10.1177/0143831X14527017>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wang, F., Xiao, L. D., Wang, K., Li, M., & Yang, Y. (2017). Evaluation of a WeChat-based dementia-specific training program for nurses in primary care settings: A randomized controlled trial. *Applied*

- Nursing Research*, 38, 51–59.
<https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.09.008>
- Welbourne, J. L., & Sariol, A. M. (2017). When Does Incivility Lead to Counterproductive Work Behavior? Roles of Job Involvement, Task Interdependence, and Gender. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 194–206.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/ocp0000029>
- Wu, B., & Chen, X. (2017). Continuance intention to use MOOCs: Integrating the technology acceptance model (TAM) and task technology fit (TTF) model. *Computers in Human Behavior*, 67, 221–232.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.10.028>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489–517.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.584386>
- Yaşlıoğlu, M., Karagülle, A. Ö., & Baran, M. (2013). An Empirical Research on the Relationship between Job Insecurity, Job Related Stress and Job Satisfaction in Logistics Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 332–338.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.501>
- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I., & Jones, R. G. (2009). Perceived Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual- and Position-Focused Purposes on Attitudinal Outcomes. *Computational Complexity*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Yousef, D. A. (2016). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government*. *International Journal of*

Public Administration, 40(1), 77–88.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>

LAMPIRAN

Kuesioner Seleksi dan Rekrutmen (Steffes dkk., 2015). Skala 1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju. Pernyataan tersebut diubah untuk survei pemberi kerja/manajer, jika perlu, untuk mencerminkan perspektif mereka. Misalnya, kondisi kerja di tempat kerja ini menjadikannya tempat yang aman bagi karyawan untuk bekerja.

1. “Kondisi kerja saya di sini baik”
2. “Kesehatan saya tidak terganggu karena bekerja untuk organisasi ini”
3. “Saya selalu merasa aman bekerja di sini dalam kondisi seperti ini”
4. “Organisasi ini melakukan apa yang dapat dilakukan untuk memastikan kesejahteraan karyawannya”
5. “Organisasi ini menghabiskan cukup uang untuk hal-hal yang berhubungan dengan kesehatan dan keselamatan”
6. “Proses rekrutmen dan seleksi di organisasi ini tidak memihak”
7. “Favoritisme tidak terlihat dalam keputusan perekrutan yang dibuat di sini”
8. “Panel wawancara digunakan selama proses rekrutmen dan seleksi di organisasi ini”
9. “Organisasi ini tidak perlu lebih memperhatikan cara merekrut orang”
10. “Semua janji dalam organisasi ini didasarkan pada prestasi (yaitu orang terbaik untuk pekerjaan itu dipilih terlepas dari karakteristik pribadi mereka)”
11. “Perusahaan menghabiskan cukup banyak uang dan waktu untuk kesadaran EEO dan pelatihan terkait EEO”
12. “Majikan saya mendukung karyawan dengan keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab keluarga”

13. "Manajemen mendukung perbedaan budaya dalam organisasi ini"
14. "Pria dan wanita memiliki kesempatan kerja yang sama di organisasi ini"
15. "EEO dipromosikan dalam organisasi ini"
16. "Majikan saya mendorong saya untuk memperluas kemampuan saya"
17. "Organisasi ini telah memberi saya kesempatan pelatihan yang memungkinkan saya untuk memperluas jangkauan keterampilan dan kemampuan saya"
18. "Saya mendapat kesempatan untuk mendiskusikan persyaratan pelatihan dan pengembangan saya dengan atasan saya"
19. "Pekerjaan saya membayar untuk pelatihan dan/atau pengembangan terkait pekerjaan yang ingin saya lakukan"
20. "Organisasi ini berkomitmen untuk pelatihan dan pengembangan karyawannya"

Kuesioner Penilaian Kinerja (Youngcourt et al., 2009).

Item yang digunakan untuk menilai persepsi tujuan administratif adalah:

"(1) Penilaian kinerja membantu menentukan apakah akan mempromosikan, mempertahankan, atau memberhentikan seorang karyawan,"

(2) "Penilaian kinerja menentukan kenaikan gaji yang harus diterima seseorang,"

(3) "Proses penilaian kinerja mendokumentasikan dan mengakui kinerja karyawan."

Item menilai persepsi tujuan pengembangan adalah (4) "Peringkat kinerja membuat karyawan tahu di mana mereka berdiri,"

(5) "Peringkat kinerja digunakan untuk memberikan umpan balik tentang kinerja karyawan,"

(6) "Penilaian kinerja mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu."

Tiga item yang dipilih untuk mengukur persepsi tujuan definisi peran adalah:

(7) "Penilaian kinerja memberikan informasi tentang apa yang menjadi tanggung jawab karyawan untuk dicapai,"

(8) "Penilaian kinerja memberikan informasi yang membantu membuat perubahan positif dalam pekerjaan itu sendiri,"

(9) "Penilaian kinerja memberikan informasi tentang apa yang sebenarnya dilakukan karyawan dalam pekerjaan mereka."

Kuesioner Keterlibayan Kerja (Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M., 2006).

Item yang digunakan untuk menilai persepsi **Vigor** adalah.

1. "Di tempat kerja saya, saya merasa penuh dengan energi"
2. "Di tempat kerja saya, saya merasa kuat dan bersemangat"
3. "Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja"
4. "Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu"
5. "Di pekerjaan saya, saya sangat tangguh, secara mental"

Item yang digunakan untuk menilai persepsi **Dedication** adalah.

6. "Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan"
7. "Saya antusias dengan pekerjaan saya"
8. "Pekerjaan saya menginspirasi saya"

9. “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan”
10. “Bagi saya, pekerjaan saya menantang”

Item yang digunakan untuk menilai persepsi **Absorption** adalah.

11. “Waktu berlalu ketika saya bekerja”
12. “Ketika saya bekerja, saya melupakan semua hal lain di sekitar saya”
13. “Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens”
14. “Saya tenggelam dalam pekerjaan saya”
15. “Saya terbawa suasana saat bekerja”
16. “Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya”

RIWAYAT PENULIS

Dr. Dade Suparna adalah Peneliti bidang manajemen sumber daya manusia pada program studi Manajemen, STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbiting, Banten. Ia memperoleh gelar Doktor dari Universitas Negeri Jakarta. Bidang keahliannya meliputi kepuasan karyawan, praktik sumber daya manusia, dan budaya perusahaan. Dia telah menulis monografi, makalah ilmiah di jurnal Manajemen, berbagai makalah ilmiah dalam prosiding konferensi.