

Dr. Drs. Onsardi, MM

Dr. Meilaty Finthariasari, SE, MM



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

(Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan)



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

(Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan)

Kualitas karyawan sangat ditentukan dari potensi yang dimiliki oleh tiap karyawan itu sendiri. Namun sebegitu apapun potensi yang dimiliki oleh karyawan, tidak akan berkembang kalau tidak dibarengi dengan sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan yang bagus pula. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan yang mampu bertahan adalah mereka yang mampu menjawab semua tantangan. Buku **Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan** ini kami tulis untuk menjawab tantangan tersebut dan diharapkan mampu memberikan gambaran dan pemahaman baru tentang MSDM. Materi dalam buku ini akan membahas tentang:

1. Pendahuluan (Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia)
2. Pengadaan Sumber Daya Manusia
3. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia
4. Kompensasi
5. Kepuasan Kerja
6. *Employee Engagement*
7. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
8. *Job Embeddedness*
9. *Organizational Commitment*
10. Loyalitas
11. Kinerja
12. *Turnover intention dan Turnover*



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN)

**Dr. Drs. Onsardi, M.M., CHCM
Dr. Meilaty Finthariasari, S.E., M.M.**



**eureka
media aksara**

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
(STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN)**

Penulis : Dr. Drs. Onsardi, M.M., CHCM
Dr. Meilaty Finthariasari, S.E., M.M.

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Rizki Rose Mardiana

ISBN : 978-623-487-425-9

Diterbitkan oleh: **EUREKA MEDIA AKSARA, DESEMBER 2022**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2022

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu konsentrasi yang ditawarkan program pendidikan pada jurusan Manajemen, mulai dari Strata satu sampai pada Strata tiga pada jenjang tertinggi sistem pendidikan. MSDM merupakan turunan dari manajemen umum. Dari itu maka banyak sekali kemiripan antara manajemen umum dengan MSDM, khususnya terletak pada peran dan fungsinya.

MSDM adalah proses atau kegiatan yang mengurus orang-orang atau Sumberdaya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi mulai dari masa rekrutmen sampai dengan masa pensiunnya orang tersebut. MSDM bagian yang sangat sentral dalam suatu organisasi, kalau dahulu orang menyebutnya bagian kepegawaian atau personalia namun sekarang ini dengan adanya perubahan paradigma, sehingga sebutkan itu berubah menjadi bagian Sumber Daya Manusia, atau Human Resources Departement (HRD).

Sekarang ini sangat dirasakan betapa pentingnya bagian HRD ini, sehingga timbul pertanyaan kita mengapa HRD menjadi salah satu aspek penting dalam kehidupan organisasi? Pengelolaan sebuah organisasi bermula dari efektivitas pengelolaan sumber daya yang ada di dalamnya. SDM adalah salah satu aspek sentral dalam pengelolaan sumber daya. Kini, kekuatan organisasi terletak pada seberapa baik SDM di sebuah organisasi. Keunggulan kompetitif perusahaan yang semula bertumpu pada kecanggihan mesin dan infrastruktur saat ini sudah bergeser kepada keunggulan SDM.

Pengelolaan SDM terus mengalami perkembangan seiring dengan berkembangnya peradaban manusia dan dunia bisnis yang berlaku untuk semua industri. Perkembangan ini mulai dari cara pandang terhadap SDM, yang melahirkan berbagai praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang sepenuhnya mendukung terhadap kemajuan organisasi dan setiap SDM yang ada di dalamnya. Berbagai praktik lama tentu tidak bisa menjawab permasalahan yang muncul saat ini. Perbedaan cara manusia menjalankan bisnis, cara bekerja, perbedaan generasi, cara

berinteraksi, dan tuntutan pelanggan, merupakan perubahan yang tidak bisa dihindari.

Disisi lain permasalahan kinerja karyawan selalu menjadi pembicaraan yang tidak kunjung selesai menjadi bahasan yang menarik dalam MSDM. Karena banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut. Setiap perusahaan pasti mengharapkan agar karyawannya memiliki kinerja yang baik supaya dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Untuk itu perusahaan memerlukan suatu sistem yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan, yang dikenal dengan system penilaian karyawan.

Namun demikian system penilaian karyawan yang dimiliki oleh perusahaan mempunyai banyak kendala, yang kerap kali diragukan dapat meningkatkan kinerja karyawan, apalagi kinerja perusahaan. Karena saat ini terjadi banyak perubahan di dunia bisnis, perusahaan perlu merumuskan kembali system untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan kondisi saat ini. Banyak perusahaan merasa potensi karyawannya tak berkembang, setidaknya tak sebagai ketika mereka diseleksi masuk perusahaan. Penilaian ini berdasarkan performance appraisal atau system penilaian kinerja yang mereka terapkan.

Kualitas karyawan sangat ditentukan dari potensi yang dimiliki oleh tiap karyawan itu sendiri. Namun sebagai apapun potensi yang dimiliki oleh oleh karyawan, tidak akan berkembang kalau tidak dibarengi dengan sistem MSDM perusahaan yang bagus pula. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan yang mampu bertahan adalah mereka yang mampu menjawab semua tantangan. Untuk menjawab tantangan tersebut, buku **Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan** ini kami tulis untuk menjawab tantangan tersebut dan diharapkan mampu memberikan gambaran dan pemahaman baru tentang MSDM.

Pada kesempatan ini pula kami penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarkan pada semua pihak yang sudah mensupport kami dalam penulisan buku ini. Semoga karya ini menjadi sumbangsi kami pada dunia pendidikan umumnya dan MSDM khususnya.

Kami penulis menyadari bahwa isi buku ini masih jauh dari sempurna yang masih banyak kekurangan-kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif sangatlah penulis harapkan dari para pembaca untuk perbaikan dalam penulisan berikutnya.

Bengkulu, Nopember 2022

Penulis

Dr. Drs. Onsardi, MM

Dr. Meilaty Finthariasari, SE, MM

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
A. Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
1. Era Manajemen Personalia (Awal Abad ke-20).....	3
2. Manajemen SDM Tradisional (Akhir Abad ke-20).....	4
3. Manajemen SDM Strategik (Abad ke-21).....	4
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
BAB 2 PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	11
A. Perencanaan SDM.....	11
1. Definisi Perencanaan SDM.....	11
2. Tujuan Perencanaan SDM.....	12
B. Rekrutmen.....	16
1. Definisi Rekrutmen.....	16
2. Metode Rekrutmen/Penarikan.....	17
3. Proses Rekrutmen.....	17
C. Seleksi.....	19
1. Definisi Seleksi.....	19
2. Tujuan Seleksi.....	20
3. Kualifikasi yang Menjadi Dasar Seleksi.....	20
4. Cara Seleksi.....	23
5. Proses Seleksi.....	24
6. Kendala-kendala dalam Seleksi.....	31
D. Orientasi Karyawan.....	32
E. Pelatihan.....	34
F. Indikator Pelatihan Kerja.....	36
G. Penempatan.....	38
H. Indikator Penempatan.....	39
BAB 3 PEMBERDAYAAN.....	41
A. Konsep Pemberdayaan.....	41
B. Model Pemberdayaan.....	44

	C. Tujuan Pemberdayaan.....	47
	D. Indikator Pemberdayaan	49
BAB 4	KOMPENSASI.....	51
	A. Konsep Kompensasi.....	51
	B. Tujuan Pemberian Kompensasi	53
	C. Pertimbangan dalam Memberikan Kompensasi	56
	D. Kriteria Pemberian Kompensasi	58
	E. Indikator Kompensasi.....	59
BAB 5	KEPUASAN KERJA	61
	A. Konsep Kepuasan Kerja.....	61
	B. Teori Kepuasan Kerja.....	64
	C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	67
BAB 6	EMPLOYEE ENGAGEMENT	70
	A. Konsep <i>Employee Engagement</i>	70
	B. Dimensi <i>Employee Engagement</i>	76
BAB 7	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB).....	79
	A. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	79
	B. Faktor yang Mendorong <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	80
	C. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	81
	D. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	83
	E. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	87
BAB 8	JOB EMBEDDEDNESS	90
	A. <i>Job Embeddedness</i> Menurut Para Ahli	90
	B. Dimensi <i>Job Embeddedness</i>	93
BAB 9	ORGANIZATIONAL COMMITMENT	96
	A. Pengertian <i>Organizational Commitment</i> Menurut Para Ahli	96
	B. Dimensi <i>Organizational Commitment (OC)</i>	98
BAB 10	LOYALITAS	101
	A. Konsep Loyalitas	101

	B. Aspek Loyalitas.....	104
	C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas	105
BAB 11	KINERJA	107
	A. Pengertian Kinerja	107
	B. Pengukuran Kinerja.....	110
	C. Metode-metode Penilaian Kinerja.....	111
	D. Manfaat Penilaian Kinerja.....	112
	E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	113
BAB 12	TURNOVER INTENTION DAN TURNOVER	116
	A. Konsep <i>Turnover Intention</i>	116
	B. Faktor Penyebab <i>Turnover Intention</i>	118
	C. Dimensi <i>Turnover Intention</i>	122
BAB 13	PENUTUP.....	125
	DAFTAR PUSTAKA.....	127
	TENTANG PENULIS.....	140

DAFTAR GAMBAR

Gambar 12. 1 Faktor Penyebab Turnover Intention.....	119
--	-----



**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
(STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN)**

**Dr. Drs. Onsardi, M.M., CHCM
Dr. Meilaty Finthariasari, S.E., M.M.**



BAB

1

PENDAHULUAN

A. Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia

Sejarah adalah kejadian pada masa lalu yang yang diungkapkan kembali supaya dapat diketahui oleh masyarakat banyak pada masa sekarang. Pertanyaan yang muncul adalah untuk apa kita mempelajari sejarah? Hal ini sudah barang tentu mempunyai jawaban yang sangat beragam, tergantung dari sudut mana seseorang tersebut memandang sejarah itu sendiri. Pentingnya mempelajari sejarah adalah untuk mengingat atau mencari konsep-konsep awal bagaimana manajemen sumber daya manusia itu telah dilaksanakan pada waktu lampau sampai dengan perkembangannya pada masa seakarang ini.

Berdasarkan sejarah sekitar abad ke 20 terdapat 2 peristiwa yang sangat penting dalam ilmu manajemen. Sekitar 1776 peristiwa pertama terjadi ketika sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation* yang diterbitkan oleh Smith. Pada buku tersebut, Smith mengemukakan bahwa adanya keunggulan ekonomis yang diperoleh dari organisasi dari pembagian kerja, yang merupakan perincian pekerjaan ke dalam tugas yang sangat spesifik dan berulang,(Mu'ah, 2017).

Revolusi industri di Inggris adalah bukti betapa penting manajemen sumber daya manusia, yang telah tercatat dalam sejarah kehidupan umat manusia dalam literasi sejarah manajemen. Dampak revolusi industri tersebut adalah perubahan proses pengelolaan sumber daya manusia dan perubahan dari sektor produksi. Contoh Industri pada pabrik peniti yang dapat menghasilkan sebanyak 48.000 peniti dapat

BAB 2

PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Perencanaan SDM

1. Definisi Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu aktivitas yang dilakukan dalam rangka mengkaji, menganalisis dan menetapkan kebutuhan sumber daya manusia pada suatu perusahaan atau organisasi di agar terpenuhinya sumber daya manusia yang dibutuhkan. Menurut Mondy R, et al (2016) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan. Beda halnya, menurut Mangkunegara (2018), mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintergarsi dengan rencana organisasi”.

Menurut Moekijat, (2016) mendefinisikan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang berusaha menjamin bahwa jumlah dan jenis karyawan yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuan”. Selain itu, menurut Handoko, (2014), mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia

BAB

3

PEMBERDAYAAN

A. Konsep Pemberdayaan

Kata pemberdayaan (*empower*) mengandung dua arti pertama adalah *to give power or authority* to kedua berarti *to give ability or enable*. Pengertian pertama diartikan sebagai memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan, atau mendelegasikan otoritas kepihak lain. Pengertian kedua, diartikan sebagai upaya untuk memberi kemampuan atau keberdayaan.

Ivancevich et al., (2014) mendefinisikan pemberdayaan adalah "*sharing power and authority with subordinates to increase their confidence and effectiveness*". Berbagi kekuasaan dan otoritas dengan subordinates untuk meningkatkan kepercayaan diri dan efektivitas mereka. Dari pengertian ini jelas bahwa pemberdayaan adalah berbagi kekuasaan antara manajer kepada karyawan sebagai bawahnya dengan sikap saling mempercayai dalam melaksanakan tugas organisasi.

Conger & Kanungo, (1987) menjelaskan pemberdayaan karyawan itu adalah merupakan "*a process of enhancing feelings of self-efficacy among organization members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organization practices and informal techniques of providing efficacy information*". Pemberdayaan adalah proses meningkatkan perasaan, pemantapan antara anggota organisasi melalui identifikasi kondisi yang ketidakberdayaan saling asuh dan melalui pemberdayaan mereka dengan baik dalam praktik organisasi formal dan informal dalam memantapkan pekerjaan.

BAB

4

KOMPENSASI

A. Konsep Kompensasi

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi.

Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para karyawan terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan.

Para karyawan akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberikan kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut atau membajak karyawan yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan.

Menurut (Gaol, 2014) kompensasi adalah “hal yang diterima oleh pegawai baik berupa uang ataupun bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai yang diberikannya untuk organisasi.” Sedangkan menurut Wibowo (2016) kompensasi adalah “merupakan kontra prestasi terhadap

BAB

5

KEPUASAN KERJA

A. Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya, (Onsardi, 2018).

Colquitt, et al., (2018) mendefinisikan kepuasan kerja *“Job satisfaction is defined as a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences”*. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional seseorang yang

BAB 6

EMPLOYEE ENGAGEMENT

A. Konsep *Employee Engagement*

Konsep *employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh (Kahn, 1990). Menurut Kahn (1990) adanya hubungan yang hangat antara karyawan dengan pekerjaannya dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emotional. *Employee engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan dan organisasi, memiliki motivasi, serta mampu memberikan perilaku terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009). *Employee engagement* dapat juga diartikan sebagai antusiasme, kepuasan, dan keterlibatan seseorang untuk bekerja dimana ketika individu memiliki peran dalam pekerjaannya, merasa terikat, dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan tugas mereka (Albrecht, 2010). Menurut Sridevi (2010) maka apabila karyawan telah memiliki rasa *engage* terhadap perusahaan, mereka akan berusaha untuk lebih meningkatkan kinerja mereka agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Sehingga setiap *manager* harusnya memiliki peranan sangat penting atau dapat dikatakan vital dalam menciptakan *employee engagement* di dalam perusahaan, salah satu jalannya yaitu dengan meningkatkan *feedback* atau umpan balik antara manager kepada karyawan maupun sebaliknya.

BAB

7

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

A. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Frances (2001) mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang didasarkan atas kesukarelaan yang berada di luar persyaratan formal dari pekerjaan. Perilaku ini memiliki kontribusi bagi keefektifan organisasi. OCB merupakan perilaku yang menguntungkan bagi organisasi karena perilaku ini dilakukan karena ketulusan hati dan tidak menerima penghargaan secara tegas karena perilaku yang dilakukan bukan merupakan tuntutan pekerjaan atau bukan termasuk dalam pekerjaan formal di tempat kerja (Lepine et al., 2002). Adapun Luthans (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu untuk bebas dalam memilih, tidak diatur secara langsung atau secara eksplisit oleh sistem penghargaan formal.

Sementara menurut Organ et al., (2006) OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan dengan sistem *reward* secara langsung dan dapat meningkatkan fungsi organisasi. Perilaku bebas itu sendiri memiliki arti bahwa perilaku tersebut terjadi secara sukarela tanpa adanya paksaan. Schultz dan Schultz & Schultz (2006) OCB adalah perilaku dimana setiap anggota organisasi akan menghadirkan perilaku positif sehingga akan mempercepat penyelesaian konflik serta membangun iklim kerja positif di dalam organisasi.

OCB merupakan berbagai bentuk kerjasama dan membantu kepada karyawan lain yang mendukung konteks sosial dan psikologis organisasi menghindari potensi masalah,

BAB 8

JOB EMBEDDEDNESS

Teori *job embeddedness* berdasarkan pada studi mengenai *embedded figures test* dan *field theory* (Mitchell et al., 2001). *Embedded figures* merepresentasikan individu yang menyatu, terikat, dan susah dipisahkan dari latar belakangnya. Individu tersebut juga menjadi bagian dari lingkungan sekitarnya. *Field theory* Lewin mengemukakan bahwa kita memandang diri kita sendiri menyatu dalam sebuah jaringan yang terdiri dari berbagai daya dan koneksi, dimana diri kita dapat terikat dengan kuat atau lemah terhadap berbagai faktor. Berdasarkan dua konsep tersebut, Mitchell et al., (2001) mengkonseptualisasikan *job embeddedness* sebagai cakupan luas dari pengaruh-pengaruh terhadap retensi karyawan yang mempresentasikan fokus pada alasan-alasan yang terakumulasi dan secara umum non-afektif mengapa seseorang tidak mau meninggalkan pekerjaannya.

A. *Job Embeddedness* Menurut Para Ahli

Menurut Mitchell et al., (2001) *job embeddedness* adalah faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan seseorang untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasinya. *Job embeddedness* merupakan kumpulan pengaruh pada retensi karyawan. Keputusan seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan dipengaruhi juga oleh lingkungan sekitarnya. *Job embeddedness* diasumsikan bahwa semakin banyak koneksi yang dimiliki karyawan tersebut dan sesuai dengan karyawan itu maka akan semakin besar kemungkinan seorang karyawan akan tetap tinggal di perusahaan atau pekerjaan tersebut.

BAB 9

ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Pembahasan tentang *Organizational Commitment (OC)* dalam bab ini dikaitkan dengan konsep atau pengertian dari *OC*, dimensi dan indikator dari *OC*. Dalam studi manajemen sumber daya manusia, *OC* sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi. Visi, misi dan tujuan organisasi akan tercapai jika adanya komitmen dari anggota organisasinya (R. T. Mowday et al., 1982). Sementara dalam ilmu perilaku organisasi dan psikologi organisasional dan industry, *OC* merupakan pendekatan psikologi individual terhadap organisasi. Para ilmuwan telah banyak menembangkan definisi dari *OC*, dan juga banyak skala untuk mengukur *OC* ini.

A. Pengertian *Organizational Commitment* Menurut Para Ahli

Menurut Mathis & Jackson (2006), *Organizational Commitment (OC)* adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, seraf berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Berbagai studi menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan sedikit lebih memiliki komitmen terhadap organisasi. Sedangkan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya atau tidak memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen.

Menurut Robbins (2008) *OC* didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan keinginannya untuk mempertahankan

BAB

10

LOYALITAS

A. Konsep Loyalitas

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya tergantung pada besarnya dana yang dimiliki oleh perusahaan tersebut, namun sumber daya manusia yang dimiliki cukup memegang peranan penting dalam eksistensinya suatu perusahaan. Loyalitas karyawan dalam menjalankan tugas sangat dibutuhkan karena dengan loyalitas yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang bermuara pada profitabilitas suatu perusahaan. Istilah loyalitas sering kita dengar, namun loyalitas apa sebenarnya belum tentu dapat kita pahami. Loyalitas merupakan konsep yang tampak mudah dibicarakan tetapi tetap menjadi sulit untuk dideskripsikan tanpa adanya pendapat dan pandangan para pakar atau ahli.

Menurut (Pandey & Khare, 2012) *“employee loyalty can be defined as employees being committed to the success of the organization and believing that working for this organization is their best option.* Loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai karyawan yang berkomitmen untuk keberhasilan organisasi dan percaya bahwa bekerja untuk organisasi ini adalah pilihan terbaik mereka. (Langton, N., 2016). Robbins, Stephen P., (2012) *“loyalty is willingness to protect a person, physically and emotionally”.* Kesetiaan untuk melindungi seseorang secara fisik dan emosional.

BAB

11

KINERJA

A. Pengertian Kinerja

Istilah "kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Pengertian lain kata "kinerja" dalam bahasa Indonesia adalah terjemahan dari kata dalam bahasa Inggris "*performance*" yang berarti; (1) pekerjaan, perbuatan atau (2) penampilan, pertunjukan.

Sedangkan kinerja dalam istilah ilmu administrasi atau ilmu manajemen memiliki pengertian yang hampir sama dengan di atas *performance* yang berarti unjuk kerja atau kinerja, namun terminologi ini telah di Indonesiakan menjadi performan. Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja adalah unjuk kerja yang diperlihatkan dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan secara individu atau kelompok dalam suatu institusi atau organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan institusi atau organisasi. Kinerja yang diharapkan merupakan tujuan akhir dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh institusi atau organisasi. Kinerja itu dapat berbentuk kinerja managerial (*managerial performance*) dan kinerja individu (*employee performance*).

Kinerja didefinisikan Colquitt, (2018) sebagai "*the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*". Nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara

BAB

12

TURNOVER INTENTION DAN TURNOVER

A. Konsep *Turnover Intention*

Turnover intention adalah bentuk tidak eksplisit dan memiliki hubungan positif dengan turnover yang sebenarnya (Jaros et al., 1993; Muliawan et al., 2009; Tett & Meyer, 1993). Robbins & Judge (2015) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah tingkat kecenderungan seorang karyawan dimana mereka memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan pada perusahaan tempat mereka bekerja baik secara sukarela maupun tidak sukarela, adapun penyebabnya karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan di tempat lain. *Turnover intention* juga didefinisikan sebagai sikap perilaku seseorang untuk menarik diri dari organisasi (Aydogdu & Baris, 2011). Pendapat ini menunjukkan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan untuk berpindah, keinginan ini belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Turnover intention merupakan hak bagi setiap individu dalam menentukan pilihan terhadap pekerjaannya, apakah tetap bekerja atau keluar dari perusahaan tersebut. *Turnover intention* merupakan proses awal dari terbentuknya perilaku menarik diri (*withdrawal*) dalam dunia kerja (Mathis & Jackson, 2011). Mathis dan Jackson juga mengemukakan *turnover* sebagai suatu proses digantikan oleh dimana karyawan meninggalkan organisasi dan posisi pekerjaan tersebut harus orang lain.

BAB

13

PENUTUP

Dari uraian Bab-bab sebelumnya, dalam buku ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa banyak sekali faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan diantaranya adalah :

1. Perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan SDM yang dilakukan dengan baik dan benar akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perencanaan pengadaan SDM yang diawali dengan rekrutmen yang sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi. Seleksi yang dilakukan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan, dilakukan orientasi sebelum melakukan pekerjaan dan penempatan sesuai dengan kompetensi karyawan yang sudah direkrut.
2. Faktor kompensasi. Pemberian kompensasi harus berazaskan faktor keadilan, yang dimaksud dengan faktor keadilan disini adalah dalam pemberian kompensasi kepada karyawan harus sesuai dengan kompetensi dan skill yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.
3. Faktor pemberdayaan. Pemberdayaan merupakan cara pemberian *power* kepada karyawan atau bawahan, seperti pendelegasian tugas dan wewenang. Dengan pendelegasian tersebut maka karyawan akan merasa punya *power* dalam melakukan tugas dan pekerjaannya.
4. Faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk faktor internal dari dalam diri seseorang karyawan setelah melakukan pekerjaan. Hal ini menjadi respon emosional. Jika seseorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka kerjanya akan menjadi baik dan begitu juga sebaliknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, N. (2016). Testing The Relationship Between Intellectual Capital And Firm's Performance: An Empirical Investigation Regarding Financial Industries Of Pakistan. *International Journal Learning And Intellectual Capital*, 13(2/3).
- Albrecht. (2010). *Employee Engagement, Human Resource Management Practices And Competitive Advantage: An Integrated Approach*. Dward Elgar Publishing Ltd.
- 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, 1-18.
- Amstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. (13th Editi). Kogan Page.
- Ardana, I. Komang, Ni Wayan Mujianti, And I. W. M. U. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Ariani, D. . (2012). The Relationship Between Social Capital, Organizational Citizenship Behaviors, And Individual Performance: An Empirical Study From Banking Industry In Indonesia. *Journal Of Management Research*, 4(2).
- Aydogdu, S., & Baris, A. (2011). *International Review Of Management And Marketing An Empirical Study Of The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention*. 1(3), 43-53.
- Bakker, & Demerouti. (2011). The Job Demands-Resources Model: Challenges For Future Research. *SA Journal Of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Balogun, A. G., Adetula, G. A., & Olowodunoye, S. A. (2013). Job Conditions, Psychological Climate, And Affective Commitment As Predictors Of Intention To Quit Among Two Groups Of Bank Employees In Nigeria. *Romanian Journal Of Applied Psychology*, 15(1), 1-19.

- Bashir, A. (2014). A Study On Determinants Of Turnover Intention In Pakistan. *Journal Of Public Administration And Governance*, 4(3).
- Bateman, T. S., Snell, S. A., & Konopaske, R. (2019). Management: Leading & Collaborating In A Competitive World. In *Journal Of Chemical Information And Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *Journal Of The American Psychoanalytic Association*, 5(2), 293-301.
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. Simon And Schuster.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., & Taylor, G. . (2009). *Management Research News*. 32(3), 205-219.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2013). *Principles Of Human Resource Management*. South-Western/Cengage Learning.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2009). The Oxford Handbook Of Human Resource Management. In *The Oxford Handbook Of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1093/Oxfordhb/9780199547029.001.001>
- Bukhari, Z. U. (2008). Key Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) In The Banking Sector Of Pakistan. *International Journal Of Business And Management*, 7(4).
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Manuscript, University Of Michigan.
- Cascio, W. F. (2013). *Managing Human Resources Productivity, Quality Of Work Life, Profit*. (Fourth Edi). New York: Mcgraw-Hill Inc.
- Chelagat, L.J., E. A. (2015). Effect Of Organizational Citizenship Behavior On Employee Performance In Banking Sector, Nairobi County, Kenya. *International Journal Of Business, Humanities And Technology*, 5(4).

- Chen, Y. C., & Lin, S. (2013). Modeling Internal Marketing And Employee Loyalty: A Quantitative Approach. *Asian Social Science*, 9(5). <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p99>
- Colquitt, Jason, Lepine, W. (2018). Organization Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace. In *Mcgraw-Hill Education* (Vol. 4, Issue 4).
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings. *The Academy Of Management Review*, 12(4). <https://doi.org/10.2307/258069>
- Crossley, C. (2007). No Titledevelopment Of A Global Measure Of Job Embeddedness And Integration Into A Araditional Model Of Voluntary Turnover. *Journal Of Applied Psychology*, 92(4).
- Deluga, R. J. (1998). Leader-Member Exchange Quality And Effectiveness Ratings: The Role Of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity. *Group And Organizational Management*, 23, 189–216.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management, 16th Edition. In *Library Of Congress Cataloging-In-Publication Data*.
- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work Satisfaction, Organizational Commitment And Withdrawal Behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708–723.
- Frances. (2001). Hubungan Antara Sikap Terhadap Manajemen K3 Dan OCB Pada Pekerja Bawah Air. *Indonesian Psychological Journal*, 16(2), 215–222.
- Gallup. (2004). No Titlestudy Engaged Employees Inspire Company Innovation. *Gallup Management Journal*.
- Gaol, L. J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.

- Ghorbanifar, M., & Azma, F. (2014). Workplace Spirituality And Organizational Citizenship Behavior: Evidence From Banking Industry. *Management Science*, 4, 1685–1692.
- Gibson. (2011). *Organisasi Dan Manajemen*, (Keempat). Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2021). *Organizations Behavior, Structure, Processes* (Fourteenth Edition). In *Mcgraw-Hill*.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Carson, K. P. (2007). *Managing Human Resources*. Pearson/Prentice Hall.
- Graham, J. W. (1991). An Essay On Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 4, 249–270.
- Hamalik, O. (2011). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Bumi Aksara.
- Handoko, H. (2014). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE,.
- Hans, A. (2015). Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) In Banking Sector Of Sultanate Of Oman. *International Journal In Management And Social Science*, 3(1).
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2016). *Management Of Organizational Behavior*.
- Hughes, & Rog. (2008). Talent Management, A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention, And Engement Within Hospitality Organization. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*.
- Issa. (2013). Job Satisfaction And Turnover Intention Based On Sales Person Standpoi. *Middle East Journal Of Scientific Research*, 14(4), 525–531.

- Ivancevich, J. M., Robert, K., & Matteson Michael, T. (2014). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi (Alih Bahasa Gina Gania)*. In *Edisi Tujuh, Jakarta: Erlangga*.
- Jaros, S. (2007). *Meyer And Allen Model Of Organizational Commitment: Measurement Issues*. The Icfai University Press.
- Jaros, S. J., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T. (1993). No Titleeffects Of Continuance, Affective And Moral Commitment On The Withdrawal Process: An Evaluation Of Eight Structural Equation Models. *Academic Management Journal*, 36(5), 951–995.
- Jewell, L. N., & Siegall, M. (1998). *Psikologi Industri/ Organisasi Modern*. Arcan.
- Jim, T. W. (2013). The Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior In Banking Industry. *International Journal Of Management Sciences*, 1(5), 178–192.
- Kahn, W. . (1990). No Titlepsychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy Of Management Journal*, 33, 692–724.
- Khuong, M. N., & Tien, B. D. (2013). Factors Influencing Employee Loyalty Directly And Indirectly Through Job Satisfaction–A Study Of Banking Sector In Ho Chi Minh City. *International Journal Of Current Research And Academic Review*, 1(4), 81-95.
- Kismono, G. (2011). *The Relationships Between Job Embeddedness, Work-Family Conflict, And The Impact Of Gender On Turnover Intention: Evidence From The Indonesian Banking Industry*.
- Komarudin, K. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Lion Mentari Airlines Bandara Soekarno Hatta Cengkareng. *Jimf (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 1(2).
<https://doi.org/10.32493/frkm.v1i2.2544>
- Kondalkar. (2007). Organizational Behavior. In *Syria Studies (Vol. 7, Issue 1)*.

- Kreitner, R. Dan K. A. (2014). *Organizational Behavior*. USA: Mcgraw-Hill.
- Kumar. (2011). Turnover Intentions In Relation To Work Motivation Of Banking Employees. *IJRFM*, 1(2).
- Lam, C. F., Wan, W. H., & Roussin, C. J. (2016). Going The Extra Mile And Feeling Energized: An Enrichment Perspective Of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Applied Psychology*, 101(3), 379-391.
- Langton, N., S. P. R. & T. A. J. (2016). Chapter 3: Values, Attitudes And Diversity In The Workplace. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications, 7th Canadian Ed.*
- Lee, Seung, S. (2010). Relationships Among Leadership Empowerment, Job Satisfaction, And Employee Loyalty In University Dining Student Workers. *Dissertation Publishing UMI Proquest*.
- Legge, K. (2020). *Human Resource Management: Rhetorics And Realities*. Bloomsbury Publishing.
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. (2002). The Nature And Dimensionality Of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review And Meta Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Luthans. (2006). *No Title perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Andi.
- Luthans. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Mc Graw Hill.
- Luthans, F. (2010). Organizational Behavior. In *Kitap* (Vol. 12, Issue 1).
- Luthans, F. (2012). Organizational Behaviour An Evidence-Based Approach. In *Mcgraw-Hill/Irwin*.
- Maertz, & Campion. (2004). Profiles In Quitting: Integrating content And Process Turnover Theory. *Academy Of Management Journal*, 47(4), 566 -582.

- Makmur, H. (2009). *Teori Manajemen Strategik, Dalam Pemerintahan Dan Pembangunan*.
- Mangkunegara., A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manulang. (2008). *Dasar-Dasar Manajemen*. Rineka Cipta.
- Mathis, & Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Mathis, & Jackson. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). Human Resource Management = Manajemen Sumber Daya Manusia. *Salemba Empat*.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2008). The Creative Environment's Influence On Intent To Turnover: A Structural Equation Model And Analysis. *Management Research News*, 31(1).
- Mccrae, R. R., & Costa, P. T. J. (1987). Validation Of The Five-Factor Model Of Personality Across Instruments And Observers. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 52.
- McLeod. (2009). *Engaging For Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement. A Report To Government*. Department For Business, Innovation And Skills.
- Mcshane. (2006). *Organizational Behavior – Emerging Knowledge And Practice For The Real World*. Mcgraw-Hill Irwin.
- Michael. (1995). *Metoda Ekologi Untuk Penyelidikan Lapangan Dan Laboratorium*. UI-Pres.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover. *The Academy Of Management Journal*, 44, 1102-1121.
- Mobley, W. . (1982). Some Unanswered Questions In Turnover And Withdrawal Research. *Academy Of Management Review*, 7, 111-116.

- Moekijat, D. (2016). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. CV Mandar Maju, Bandung.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behaviour*, 14, 224–247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *No Title employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnove*. Academic Press.
- Mu'ah, M. Dan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional* (1st Ed.). Zifatama Publisher.
- Muliawan, A. D., Green, P. F., & Robb, D. . (2009). The Turnover Intentions Of Information Systems Auditors. *International Journal Of Accounting Information Systems*, 10(3), 117–136.
- Mullins, L. J. (2011). Approaches To Organisation And Management. *Essentials Of Organisational Behaviour*.
- Nawawi, H. (2006). Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. In *Gajah Mada University Press*.
- Newstrom, J. (2015). Organizational Behavior: Human Behavior At Work - John Newstrom - Google Books. In 14e.
- Nielsen, T., Hrivnak, G., & Shaw, M. (2009). Organizational Citizenship Behavior And Performance: A Meta-Analysis Of Group-Level Research. *Small Group Research*, 40(5), 555–577. <https://doi.org/10.1177/1046496409339630>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, 10th Edition. In *Mcgraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121* (Vol. 13, Issue 2017).
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta.
- Onsardi, O. (2018). Loyalitas Karyawan Pada Universitas Swasta Di Kota Bengkulu. *Journal Of Economic, Bussines And Accounting (COSTING)*. <https://doi.org/10.31539/Costing.V2i1.326>

- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Organ, Dennis W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences, First Edition*. SAGE Publications Inc.
- Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Loyalty. *International Journal Of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8).
- Pereira, K. N. (2010). Loyalty Of Online Faculty: A Work Design Perspective Of The Impact Of A Telecommuting Work Environment On Employee Loyalty. *Disertation*.
- Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation In Organizational Behavior*. Psychology Press.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- And Organizational-Level Consequences Of Organizational Citizenship Behaviors: A Metaanalysis. *Journal Of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/A0013079>
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). The Impact Of Organizational Citizenship In Organizational Performance: Review And Suggestion For Future Research. *Human Performance*, 10, 133–151.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management.*, 26(3), 51–63.
- Price, J. . (2001). Reflections On The Determinants Of Voluntary Turnover. *International Journal Of Manpower*, 22(7).
- Priyono. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *\Penerbit Zifatama Publisher* (Vol. 53, Issue 9).

- Rauf, F. (2015). *Organizational Performance: Organizational Citizenship Behavior, Its Forms, Conceptualizations And Antecedents Edition: 1st*. South Eastern University Of Sri Lanka.
- Reitz, O. E., & Anderson, M. A. (2011). No Titlean Overview Of Job Embeddedness. *Journal Of Professional Nursing: Official Journal Of The American Association Of Colleges Of Nursing*, 25(7), 320–327.
- Robbins, Stephen P., M. C. (2012). *Managemnet*. Eleventh Editin. London: Peason Education.
- Robbins. (2008). *Perilaku Organisasi (Alih Bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia*. PT Intan Sejati.
- Robbins, & Coulter. (2007). *Manajemen, Edisi 10, Jilid 1 Dan 2*. Erlangga.
- Robbins Dan Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba.
- Robbins, & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi, Edisi 16*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. . (2013). *Organizational Behavior. 13 Three Edition*. Pearson International Edition, Prentice -Hall.
- Rosidah, A. T. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Rubery, J., & Grimshaw, D. (2003). The Organization Of Employment. In *The Organization Of Employment*. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-10224-9>
- Russel, B. (2008). *Human Resources Management. An Experiment Approach*. Terjemahan. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). *Strategic Human Resource Management: Theory And Practice*. Sage.
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2015). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi Aksara.

- Schaufeli. (2013). *No Titlewhat Is Engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), Employee Engagement In Theory And Practice*. Routledge.
- Schaufeli, & Bakker. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Preliminary Manual. Occupational Health Psychological Measurement*.
- Schaufeli, & Bakker. (2008). *No Titlework Engagement: An Emerging Concept In Occupational Health Psychology. Journal Of Managerial Psychology*.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2006). *Psychology & Work Today Ninth Edition*.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Journal Of Chemical Information And Modeling, 53(9)*.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Siddhanta, & Roy. (2010). *Employee Engagement - Engaging The 21st Century Workforce. Asian Journal Of Management Research. Online Open Access Publishing Platform For Management Research*.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. Journal Of Applied Psychology, 68, 653-663*.
- Smith, M. (2015). *Motivation And Its Impact On Employee Loyalty And Commitment: A Qualitative Analysis. In Ekp (Vol. 13, Issue 3)*.
- Sridevi. (2010). *Employee Engagement: The Key To Improving Performance. International Journal Of Business And Management, 5(12), 89-96*.

- Steers, R. (1977). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterl*, 22(1), 44–56.
- Sudiro, A. (2011). *Perencanaan Sumberdaya Manusia*. Universitas Brawijaya Press.
- Sutisna, A. J., & Sh, M. (2021). *Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Asuransi Indonesia*. La Tansa Mashiro Publisher.
- Sutrisno, Et Al. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Taufiq, R. (2015). The Effect Of Emotional Intelligence, Interpersonnal Communication And Job Satisfaction To Lecturer’S Loyalty At Universitas Borobudur Jakarta. *International Journal Management And Commerce Innovations.*, 3(1).
- Tett, & Meyer. (1993).). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personal Psychology*, 46, 259–291.
- Troth, A. C., & Guest, D. E. (2020). The Case For Psychology In Human Resource Management Research. *Human Resource Management Journal*, 30(1). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12237>
- Wagner, J. A. I. I. I. [Ed], & Hollenbeck, J. R. [Ed]. (2010). Readings In Organizational Behavior. *Readings In Organizational Behavior*.
- Walz, S., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational Citizenship Behaviors And Their Effect On Organizational Effectiveness In Limited-Menu Restaurants. *Paper Presented At Academy Of Management Meetings*.
- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., Aftab Ali, M., & Arshad, R. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction And Its Impact On Job Loyalty. *International Journal Of Learning And Development*, 4(2). <https://doi.org/10.5296/ijld.V4i2.6095>

- Wayne, Dean Mondy R, & M. J. J. (2016). *Human Resource Management (Global Edition).14th International Edition*. Education Limited.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy Of Management Journal*, 40, 82-111.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wiley, & Blackwell. (2007). *Employee Engagement : Tools For Analysis, Practice, And Competitive Advantage*.
- Yamazakia, & Petchdee. (2015). Turnover Intention, Organizational Commitment, And Specific Job Satisfaction Among Production Employees In Thailand. *Journal Of Business And Management.*, 4(4), 22-38.
- Yang, C., & Ma, Q. (2011). Job Embeddedness: A New Perspective To Predict Voluntary Turnover. *Nankai Business Review Intenational*, 2(4), 418-446.
- Yucel. (2012). Examining The Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal Of Business And Management*, 7(20), 44-58.
- Yukl, G., George, J. M., & Jones, G. R. (2009). *Leadership: Building Sustainable Organizations*. New York, NY: Custom Publishingzoltners, A., Sinha, P., & Lorimer, S.(2012). *Breaking The Sales Force Incentive Addiction: A Balanced Approach To Sales Force Effectiveness*. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*.
- Zainal, V. R. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*.

TENTANG PENULIS

PENULIS 1



Dr. Drs. Onsardi, M.M, CHCM, lahir di Sendawar pada tanggal 01 Mei 1965, anak ke-3 dari 6 bersaudara. Pendidikan Dasar dan Menengah ditempuh di SDN 03, SMP Negeri 01 Pajar Bulan Seluma, dan SMA Pallawa Bengkulu. Pendidikan S1 di Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Bengkulu lulus tahun 1989

gelar Drs. Pada tahun 2002 mendapat gelar M.M. Manajemen Sumber Daya Manusia Pascasarjana Universitas Deponegoro Semarang. Gelar Doktor Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia diperoleh dari Universitas Negeri Jakarta 2018. Certified Human Capital Manager (CHCM) BNSP 2020. Status dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis UM. Bengkulu dari tahun 1993 sd. sekarang. Pernah menjabat Dekan Fakultas Ekonomi UMB 2004 sd. 2010, Wakil Rektor Satu UM. Bengkulu 2011 sd. 2014, 2018 sd. 2022 Dekan Fakultas Teknik UM. Bengkulu. Buku yang sudah diterbitkan Total Quality Manajemen, (2005). Pemasaran Jasa, (2012) Manajemen Sumber Daya Manusia Global, (2020), Kompetensi Sumber Daya Manusia Era Global, (2020, Book Chapter). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (Book Chapter. 2021).

PENULIS 2



Dr. Meilaty Finthariasari, S.E., M.M., Lahir di Bengkulu pada tanggal 26 Mei 1988, anak pertama dari 4 bersaudara. Pendidikan S1 di Program Studi Akuntansi Universitas Bengkulu lulus tahun 2003 gelar Drs. Pada tahun 2009 mendapat gelar M.M. Manajemen Sumber Daya Manusia Pascasarjana Universitas Bengkulu. Gelar Doktor Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

diperoleh dari Universitas Bengkulu 2020. Status dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis UM. Bengkulu dari tahun 2018 sd. sekarang. Karya ilmiah yang sudah diterbitkan *The Effect Transformational Leadership, Financial Incentives, Power Leadership, Empowerment Climate On Motivation Intrinsic*, (2015) *Models Development Saving Account Have Innovation, Case Study In Bank Bengkulu*, (2016) *Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Konsumen Terhadap Kepuasan Memilih Tempat Wisata Di Provinsi Bengkulu (Studi Pada Pengunjung Taman Wisata Family Kabupaten Bengkulu*, (2017) *Determinant Factor And Development of Strategy Model of Turnover intention on Banking in Bengkulu City*, (2018) *Tata Kelola Administrasi Desa Tepi Laut Kecamatan Air Napal Kabupaten Bengkulu Utara*, (2019) *Corporate Social Responsibility Disclosure: A Determinant Analysis (Case Study Manufacturing Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange)*, (2020) *Pengaruh Absensi Finger Print dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa Di Kota Bengkulu*, (2021) *Analisis Minat, Motivasi, Pekerjaan Yang Diharapkan, & Lingkungan Belajar Terhadap Keputusan Mahasiswa Memilih Program S1 Fakultas Ekonomi (Studi Pada Mahasiswa Ekonomi Di Perguruan Tinggi Kota Bengkulu)*, (2022).