

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Modal Manusia

Teori Modal Manusia yang diperkenalkan oleh (Becker 1964) menjelaskan bahwa investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan karyawan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan nilai individu yang bekerja dalam sebuah organisasi. Modal manusia dalam konteks ini mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan yang dimiliki oleh individu yang diperoleh melalui pendidikan formal, pelatihan kerja, serta pengalaman praktis. Becker berpendapat bahwa seperti halnya aset fisik yang dapat dikembangkan dan dihargai, sumber daya manusia dalam organisasi juga dapat ditingkatkan melalui investasi dalam pengembangan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja individu. Adanya tindakan untuk meningkatkan modal manusia, individu menjadi lebih kompeten dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Hal ini penting dalam konteks ekonomi modern yang semakin bergantung pada keterampilan dan pengetahuan tinggi sebagai pendorong utama pertumbuhan dan produktivitas.

Dalam kaitannya dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), teori ini memiliki relevansi yang besar, karena praktik MSDM bertanggung jawab dalam mengelola dan mengembangkan modal manusia dalam organisasi. MSDM berperan penting dalam menciptakan dan mengelola investasi ini

melalui berbagai praktik, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, serta pemberian penghargaan yang sesuai. Praktik MSDM yang baik bertujuan untuk memaksimalkan potensi karyawan, seperti memilih individu dengan keterampilan dasar yang tepat dan memberikan pelatihan serta peluang pengembangan agar keterampilan mereka terus berkembang. Dengan kata lain, perusahaan harus memastikan bahwa mereka memberi karyawan sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka dalam organisasi. Melalui praktik pelatihan yang terencana dengan baik, karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan di dunia kerja dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Teori ini juga berperan dalam meningkatkan komitmen organisasional terhadap organisasi. Ketika perusahaan berinvestasi dalam pengembangan keterampilan karyawan, karyawan merasa dihargai dan dihormati, yang meningkatkan loyalitas dan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Perasaan dihargai ini menciptakan komitmen yang lebih kuat, karena karyawan merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dalam perusahaan. Karyawan yang merasa perusahaan menyediakan peluang untuk pengembangan diri mereka akan lebih cenderung untuk bertahan di perusahaan dan berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Selain itu, pengembangan keterampilan dan pengetahuan melalui pelatihan yang diberikan oleh perusahaan juga membuat karyawan merasa memiliki hubungan yang lebih dalam dengan perusahaan, karena mereka melihat adanya masa

depan yang cerah di tempat kerja mereka. Hal ini juga mengurangi turnover karyawan, karena mereka merasa ada nilai dan kesempatan yang lebih besar jika tetap bertahan dalam organisasi yang berinvestasi pada mereka.

Secara keseluruhan, Teori Modal Manusia memberikan pemahaman yang mendalam mengenai pentingnya investasi praktik MSDM untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Melalui praktik manajemen SDM yang efektif, perusahaan dapat mengelola dan mengembangkan modal manusia yang dimiliki oleh karyawan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan. Selain itu, investasi dalam pengembangan karyawan juga memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan, menciptakan loyalitas yang lebih besar dan mengurangi tingkat *turnover*. Oleh karena itu, Teori Modal Manusia bukan hanya relevan untuk meningkatkan komitmen organisasional, tetapi juga memberikan dasar bagi perusahaan untuk memperbaiki daya saing dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

2.1.2 Komitmen Organisasional

2.1.2.1 Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional mengacu pada keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap organisasi (Meyer et al., 1990). Komitmen organisasional ini tidak hanya mencerminkan loyalitas karyawan, akan tetapi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi, memahami nilai-nilai organisasi, dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi untuk jangka panjang.

Tinggi rendahnya tingkat komitmen organisasi yang ada di dalam perusahaan dapat berdampak terhadap kinerja karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi cenderung menunjukkan tingkat absensi yang rendah, serta kontribusi yang lebih konsisten terhadap produktivitas dan efektivitas kerja. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasional dapat meningkatkan konflik internal, serta menurunkan semangat kerja dan keterlibatan karyawan dalam proses berjalannya perusahaan.

2.1.2.2 Jenis-jenis Komitmen Organisasional

Dalam memahami bagaimana keterlibatan karyawan terhadap perusahaan, penting untuk meninjau bentuk-bentuk komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan dalam lingkungan kerja. Komitmen organisasional terdiri dari beberapa dimensi yang dapat mencerminkan beragam alasan karyawan memilih untuk tetap berada dalam suatu perusahaan. Menurut (Meyer et al., 1990), komitmen dibagi menjadi tiga jenis yaitu :

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah bentuk komitmen yang paling dikenal. Komitmen afektif berkaitan erat dengan hubungan antara karyawan dengan tujuan dan sasaran organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen jenis ini merasa aman dan puas dengan perannya dalam organisasi sehingga komitmen afektif terhadap organisasi akan berkembang melalui perasaan

seperti itu. Ada dua faktor yang memengaruhi tingkat komitmen afektif yaitu faktor tingkat individu seperti kepribadian, pendidikan, usia dan faktor organisasi termasuk dukungan manajemen, keyakinan bahwa perannya dalam organisasi didefinisikan dengan baik.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan di mana karyawan memiliki keterikatan kognitif dengan organisasi karena tingkat risiko meninggalkan organisasi lebih tinggi jika dibandingkan dengan risiko bertahan di organisasi. Jadi, daripada menghadapi risiko tinggi meninggalkan organisasi, lebih baik bertahan di organisasi dan memberikan komitmen berkelanjutan penuh terhadap organisasi. Salah satu faktor yang dikenal untuk komitmen organisasi berkelanjutan adalah investasi yang telah mereka buat untuk bergabung dengan organisasi atau untuk mencapai tingkat posisi saat ini. Faktor lainnya adalah keyakinan karyawan bahwa ada kurangnya pilihan atau peluang di luar perusahaan. Dengan demikian, itu akan meningkatkan tingkat komitmen berkelanjutan terhadap organisasi.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif yang merupakan alasan wajib untuk tetap bertahan di organisasi. Misalnya karena karyawan mungkin telah menerima beasiswa, investasi pelatihan, dan lain-

lain dari organisasi. Itulah sebabnya mereka merasa berkewajiban untuk memberikan komitmen kepada organisasi karena mereka berpikir bahwa hal itu secara moral benar untuk dilakukan. Hanya ada beberapa faktor yang memengaruhi tingkat komitmen normatif yaitu pendidikan, usia, sosialisasi, dan lain-lain.

Dengan demikian, komitmen organisasional merupakan faktor psikologis yang krusial dalam mendukung kinerja dan keberhasilan organisasi, ditandai dengan keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Meyer & Allen, 1997).

2.1.3 Praktik Sumber Daya Manusia

Praktik MSDM adalah serangkaian kebijakan dan prosedur strategis yang dirancang untuk mengelola tenaga kerja secara efektif, mencakup rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja (Dessler 2020). Investasi dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang diadopsi oleh organisasi akan berkontribusi untuk menciptakan modal manusia khusus organisasi yang sulit ditiru dan akan berkontribusi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, mengurangi jumlah yang meninggalkan organisasi, dan meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja (Aburumman et al., 2020). Penelitian menunjukkan bahwa praktik SDM yang baik berkorelasi positif

dengan kinerja organisasi dan karyawan (Obeidat et al., 2020). Menurut Mahfouz et al., (2021) praktik-praktik MSDM yaitu :

1. Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia karena menentukan kualitas karyawan yang direkrut dan berdampak langsung terhadap komitmen organisasional. Berbagai penelitian terbaru mendukung pandangan ini. Misalnya, penelitian oleh Adeniji et al., (2021) menemukan bahwa praktik recruitment secara signifikan meningkatkan profitabilitas dan efisiensi operasional perusahaan makanan dan minuman. recruitment dinilai mampu menjaring kandidat yang lebih kompeten dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian serupa oleh Lawal & Adegoke, (2020) menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang sistematis dan berbasis kompetensi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan makanan dan minuman. Kepuasan kerja yang tinggi ini kemudian menjadi landasan yang kuat bagi tumbuhnya komitmen terhadap organisasi.

Penelitian oleh (Rondonuwu & Turniwa 2020) juga memperkuat temuan bahwa proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Dengan demikian, temuan-temuan

ini mendukung hipotesis bahwa rekrutmen dan seleksi yang efektif tidak hanya berperan dalam memperoleh karyawan yang kompeten, tetapi juga mendorong komitmen organisasional sebagai bentuk respon positif terhadap perlakuan adil dan profesional dari organisasi.

2. Kompensasi dan Tunjangan

Selain kompensasi finansial, Insentif *non* finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Gunawan & Dewi 2020). Sistem kompensasi yang seimbang dapat meningkatkan moral kerja, produktivitas, dan kerjasama antar pekerja, serta memberikan kepuasan kepada mereka (Rusby 2017). Sistem ini dianggap dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih fokus pada tujuan perusahaan, dan mencapai hasil yang lebih optimal karena imbalan yang mereka terima secara langsung bergantung pada performa mereka. Tetapi jika tidak dirancang dengan baik akan menimbulkan efek samping lainnya. Sebagai contoh jika Perusahaan membuat target kerja yang tidak realistis akan membuat karyawan tertekan dan akan mengurangi kualitas kinerja juga merendahnya komitmen organisasional. Pemberian kompensasi secara teratur dan sesuai dengan standar akan menjadi pendorong motivasi bagi pekerja untuk meningkatkan kinerja mereka, berperan secara aktif dan baik dalam pencapaian tujuan perusahaan (Septiani et al., 2024).

Karyawan akan berkomitmen untuk tetap di organisasi karena adanya kepuasan gaji dan tunjangan yang sesuai dan dapat memenuhi

kebutuhan kehidupan karyawan. Jika karyawan tidak puas dengan gaji dan tunjangan mereka, karyawan cenderung mencari dan memiliki perusahaan yang dapat memberi gaji dan tunjangan yang lebih baik dari perusahaan sebelumnya.

Dengan demikian, kompensasi dan *benefit*, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi, retensi, dan komitmen organisasional terhadap organisasi. Sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan disesuaikan dengan kontribusi karyawan terbukti tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong produktivitas yang lebih tinggi, terutama jika dirancang dengan prinsip *pay for performance* yang tepat (Shaw 2020).

3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah program untuk meningkatkan keterampilan teknis dan perilaku karyawan (Saks 2022). Program peningkatan keterampilan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan operasional. Studi yang dilakukan oleh Tuaah (2025) menunjukkan bahwa perusahaan yang memprioritaskan program pelatihan terstruktur mengalami peningkatan produktivitas mulai dari 15% hingga 30%. Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Noe et al., 2020). Pelatihan yang efektif mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan, desain program, implementasi, dan evaluasi hasil (Salas et al., 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (Elagaili et al., 2024) menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan yang efektif meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendukung retensi karyawan. Pelatihan mengacu pada metode yang digunakan untuk memberikan keterampilan, pengetahuan, perilaku dan kemampuan lain yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka, memodifikasi keterampilan atau sikap individu serta membantu dalam pengembangan disposisi positif terhadap pertumbuhan dan perubahan sebagaimana yang disahkan oleh individu, kelompok dan tim (Lyons, 2009 dalam Nor et al., 2021). Organisasi yang menyediakan pelatihan dan pengembangan yang tepat, yang mengarah pada efisiensi, efektivitas, dan produktivitas keseluruhan yang lebih besar. Penelitian yang dilakukan oleh Karatepe (2013) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kepuasan pelanggan.

Pelatihan karyawan yang terstruktur berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan di industri makanan dan minuman. Perusahaan yang menyediakan pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya juga akan berdampak baik pada komitmen organisasional karena karyawan merasa bahwa perusahaan berinvestasi lebih pada sumber daya manusia dan memberikan peluang pertumbuhan bagi karyawan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan karyawan juga akan merasa adanya kesempatan karir dalam perusahaan yang membuat karyawan bertahan di perusahaan. Pelatihan dan pengembangan dalam

perusahaan makanan dan minuman akan menunjang produktivitas dan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari & Pangarso 2023) mendukung klaim bahwa investasi pelatihan mampu menurunkan kesalahan operasional secara nyata.

Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi merupakan fondasi penting dalam praktik MSDM yang berperan strategis dalam menentukan kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi, khususnya di industri makanan dan minuman yang menuntut kecepatan, ketepatan, dan keramahan pelayanan. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan operasional, tetapi juga memastikan kesesuaian antara kompetensi individu dan nilai-nilai organisasi (*person-job fit* dan *person-organization fit*).

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam suatu periode tertentu (DeNisi & Murphy, 2017). Penilaian kinerja dianggap sebagai salah satu langkah strategis untuk memantau kinerja karyawan dan memberikan *feedback* secara berkala terkait kekurangan dan kelebihan kinerja diukur dalam standar tertentu dalam kurun waktu tertentu. Evaluasi kinerja merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menilai sejauh mana individu atau kelompok dalam organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai sarana untuk memberikan umpan balik kepada

karyawan, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja mereka di masa depan. Evaluasi kinerja yang efektif dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta merumuskan strategi pengembangan yang tepat. Karyawan yang merasa bahwa penilaian mereka dilakukan secara objektif cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, umpan balik yang diberikan selama proses evaluasi dapat membantu karyawan memahami kekurangan yang perlu diperbaiki dan mengembangkan keterampilan baru.

Penelitian yang dilakukan oleh (Wenzel et al., 2017) menemukan bahwa transparansi dan keadilan dalam sistem evaluasi kinerja berperan besar dalam mengurangi persepsi negatif (kontrol berlebihan) dan justru meningkatkan motivasi serta produktivitas. Evaluasi yang transparan artinya dilakukan secara jelas dan adil dimana seluruh kriteria penilaian serta prosedur evaluasi diketahui dan dipahami oleh seluruh pihak yang terlibat atau karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Reski et al., (2023) menemukan bahwa pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang mendukung hubungan antara penilaian kinerja, pengembangan karir, komitmen organisasional, dan kinerja. Karyawan akan semakin peka terhadap kekurangannya dan dapat memperbaikinya serta dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang sudah baik. Saputra & Rahmat (2024) menjelaskan evaluasi kinerja

merupakan sistem formal yang diterapkan organisasi untuk menilai kinerja karyawan secara berkala. Proses ini termasuk menilai dan mengukur kinerja individu dan tim dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, proses penilaian kinerja bertujuan untuk menetapkan harapan kerja yang jelas bagi semua karyawan dan memberikan umpan balik secara rutin terkait pencapaian kerja mereka.

Evaluasi kinerja karyawan juga dapat menggunakan beberapa cara misalnya dengan *Key Performance Indicators* (KPI) yang bertujuan untuk mencapai target tertentu. Dalam industri F&B dapat diukur melalui jumlah produk yang terjual per bulan, tingkat kepuasan pelanggan, rata-rata waktu pelayanan, dll. Selain KPI bisa menggunakan metode evaluasi seperti *Balanced Scorecard* (BSC). Ini adalah cara pengukuran kinerja yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan. Selanjutnya bisa menggunakan metode *Performance Appraisal* yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam organisasi. Metode ini bisa berupa *self-assessment*, penilaian oleh atasan, rekan kerja, atau penilaian 360 derajat. Masih banyak lagi metode- metode yang dapat digunakan dalam mengevaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja adalah alat yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan pendekatan yang tepat, evaluasi kinerja tidak hanya dapat meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan

demikian, evaluasi kinerja merupakan proses krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi tidak hanya sebagai alat untuk mengukur pencapaian karyawan terhadap tujuan organisasi, tetapi juga sebagai sarana pemberian umpan balik yang konstruktif guna mendorong perbaikan dan pengembangan individu.

5. Pemberdayaan Karyawan

Dede & Sazkaya, (2018) mendefinisikan pemberdayaan karyawan sebagai pemberian kendali lebih besar kepada karyawan atas pekerjaan dan situasi mereka sendiri, yang mendorong rasa mandiri dan tanggung jawab. Pemberdayaan dapat dibagi menjadi 2 yaitu pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologi. Pemberdayaan struktural mencakup akses ke informasi dan wewenang, sementara pemberdayaan psikologis meliputi rasa percaya diri dan kontrol (Spreitzer, 1995). Dalam industri makanan dan minuman pemberdayaan merujuk pada pengemabihan keputusan cepat atas permintaan konsumen, menangani kendala, keterlibatan dalam keputusan operasional yang menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, perasaan dihargai dan dianggap dari karyawan. Menurut teori dari Conger Kanungo (1988), pemberdayaan psikologis diartikan sebagai konsep motivasi tentang pemenuhan diri. Secara lebih spesifik, ini dinyatakan sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsik (*intrinsic task motivation*). Pemberdayaan juga bertujuan untuk menyediakan mekanisme bagi karyawan untuk membuat keputusan penting (Yesufu, 2016).

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Metode	Variabel	Hasil
1.	<i>The impact of human resource Management practices on Employee performance and The mediating role of employee Commitment</i> (Mahfouz et al., 2021)	Metode analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) menggunakan perangkat IBM SPSS AMOS 24.0 dan SmartPLS 3.32 untuk menguji hipotesis. Sampel dipilih menggunakan teknik sampel acak.	Variabel Independen: Praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Variabel Dependen: Kinerja Karyawan Variabel Mediasi: Komitmen Organisasional	Studi ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi komitmen organisasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperbaiki dan menyesuaikan praktik HRM mereka untuk memastikan karyawan tetap berkontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan.
2.	<i>Beyond ethics: how perceived organizational support amplifies the impact Of ethical hrm on employee</i>	Metode analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) menggunakan perangkat Smart PLS versi 3.2.7 untuk menguji hipotesis.	Variabel Independen: Praktik Ethical Manajemen Sumber Daya Manusia	Studi ini menunjukkan bahwa praktik <i>Ethical HRM</i> memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional. Oleh karena itu, organisasi

	<i>commitment and performance</i> (Radjab et al., 2024)	Sampel yang dipilih dalam penelitian ini menggunakan metode <i>purposive sampling</i> .	Variabel Dependen: Kinerja Karyawan Variabel Mediasi: Komitmen Organisasional Variabel Mediator: <i>Crisis with organizational support and perception</i>	perlu mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dan adaptif dalam menerapkan EHRM, terutama selama masa-masa penuh tantangan. Studi ini juga membuka pintu bagi penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi faktor-faktor tambahan yang mungkin memengaruhi hubungan antara EHRM, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.
3.	<i>Organizational commitment and its impact on employee performance in the water supply industry: Dataset from Vietnamese state-owned enterprises</i> (Thao et al., 2024)	Metode analisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> menggunakan perangkat PLS-SEM. Sampel yang dipilih dalam penelitian ini menggunakan metode diversifikasi sampling.	Variabel Independen : Komitmen Organisasional : Komitmen Afektif Komitmen Berkelanjutan Komitmen Normatif Variabel Dependen : Kinerja Kerja Variabel Mediasi :	Studi ini menekankan komitmen kuat karyawan terhadap organisasi, pentingnya perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), dan bagaimana mengukur kinerja pekerjaan melalui penilaian diri dan perbandingan dengan rekan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki dampak negatif

			Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	terhadap kinerja pekerjaan, sedangkan dampak negatif terhadap OCB.
4.	<i>The Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment of the Pharmacy Employees in Thailand</i> (Sittisom 2020)	Metode analisis menggunakan PLS-SEM (<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>) menggunakan perangkat PLS-SEM. Sampel yang dipilih dalam penelitian ini menggunakan metode <i>purposive sampling</i> .	Variabel Independen : Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Variabel Dependen : Komitmen Organisasional	Studi ini menunjukkan bahwa praktik-praktik sumber daya manusia seperti pelatihan dan pengembangan, system penghargaan, rekrutment dan seleksi, serta penilaian kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi di kalangan karyawan apotek di Thailand.
5.	Pengaruh keadilan organisasi, budaya organisasi, dan Pemberdayaan karyawan terhadap komitmen Organisasional pada LDP kuta (Pratama and Dewi 2020)	Metode penelitian ini menggunakan pendekatan regresi linier berganda menggunakan SPSS. Sampel yang dipilih adalah <i>saturated sampling</i> tanpa ada penyaringan seluruh populasi adalah sampel	Variabel Independen : Keadilan Organisasi Budaya Organisasi Pemberdayaan Karyawan Variabel Dependen : Komitmen Organisasional	Studi ini menjelaskan pentingnya praktik MSDM seperti rotasi pekerjaan, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, dan kompensasi dalam meningkatkan produktifitas dan motivasi karyawan, erta mendukung reformasi kepolisian di Pakistan.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Komitmen

Organisasional

Rekrutmen dan seleksi adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menarik dan memilih kandidat yang paling sesuai untuk posisi yang sedang dibutuhkan oleh perusahaan. Proses ini tidak hanya mempengaruhi kualitas karyawan yang direkrut tetapi juga berpengaruh pada persepsi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa mereka dipilih dengan baik cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Dalam konteks industri makanan dan minuman, dimana komitmen organisasi adalah hal yang penting untuk dimiliki oleh karyawan yang dapat mempengaruhi proses bisnis perusahaan. Rekrutmen dan seleksi yang efektif dapat memastikan karyawan yang direkrut sesuai dengan kompetensi yang perusahaan butuhkan dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang nantinya akan meningkatkan komitmen organisasional.

Komitmen karyawan sangat penting karena tingkat komitmen yang tinggi dapat menghasilkan hasil yang signifikan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Komitmen mencerminkan seberapa banyak karyawan terhubung dengan organisasi dan tetap berkomitmen pada tujuannya. Menurut penjelasan yang disampaikan oleh (Cherif, 2020) menemukan bahwa praktik MSDM yang berorientasi pada karyawan secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional.

Berdasarkan teori modal manusia yang dikembangkan oleh (Becker 1964),

proses rekrutmen dan seleksi dipandang sebagai bentuk investasi awal organisasi dalam memperoleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, pengetahuan, dan potensi sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan. Proses ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi individu yang memiliki human capital berkualitas tinggi, yang selaras dengan nilai dan tujuan organisasi (*person-organization fit*). Ketika proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara efektif dan adil, karyawan yang terpilih akan merasa dihargai karena dipilih atas dasar kemampuan dan kecocokan mereka. Hal ini dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi dan memperkuat komitmen organisasional. Dengan kata lain, organisasi yang berinvestasi pada proses seleksi yang berkualitas tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan hubungan jangka panjang yang berlandaskan loyalitas dan keterikatan emosional antara karyawan dan perusahaan dan pada gilirannya akan meningkatkan komitmen organisasional.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa rekrutmen dan seleksi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Dalam konteks F&B, komitmen organisasional menjadi hal yang akan berpengaruh pada produktivitas karyawan. Untuk mencapai produktivitas yang maksimal, perusahaan perlu untuk menerapkan praktik MSDM yang efektif dan baik. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1: Rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.3.2 Pengaruh Kompensasi dan Tunjangan Terhadap Komitmen

organisasional

Kompensasi terbagi menjadi 2 (dua) yaitu kompensasi finansial (*financial compensation*) dan kompensasi non-finansial (*nonfinancial compensation*). Menurut (Simamora 2001 dalam Halawa & Oktafiani 2024), kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk gaji, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung, yang juga disebut tunjangan, meliputi program proteksi (asuransi, pensiun), bayaran di luar jam kerja (libur, hari besar, cuti hamil), dan fasilitas (kendaraan, ruang kantor). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Arta & Surya 2017) terhadap agen PRU Megas, ditemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Dalam perspektif teori modal manusia oleh (Becker 1964), kompensasi dan tunjangan merupakan bentuk nyata dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi dan investasi individu dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuan mereka. Becker menekankan bahwa human capital yang dimiliki karyawan yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman memiliki nilai ekonomi yang penting, dan oleh karena itu harus diberi imbalan yang sesuai. Ketika organisasi memberikan kompensasi yang layak dan kompetitif, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, hal tersebut mencerminkan pengakuan terhadap nilai strategis dari human capital karyawan. Pengakuan ini menciptakan rasa keadilan dan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak positif terhadap komitmen organisasional. Karyawan

yang merasa dihargai atas kontribusinya akan lebih loyal, termotivasi, dan berkomitmen untuk terus memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Dengan demikian, sistem kompensasi yang baik berperan penting dalam menjaga hubungan jangka panjang antara karyawan dan organisasi, serta meningkatkan stabilitas dan keberlanjutan bisnis.

Berdasarkan berbagai penelitian sebelumnya bahwa kompensasi dan tunjangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Kompensasi dan tunjangan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.3.3 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Komitmen Organisasional

Aguinis & Kraiger, (2009) pelatihan biasanya berfokus pada peningkatan keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini, sementara pengembangan berfokus pada persiapan karyawan untuk tanggung jawab di masa depan. Di industri makanan dan minuman, pelatihan dan pengembangan memainkan peran krusial dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan (Kusluvan et al., 2022).

Kesempatan untuk belajar dan berkembang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas dan nantinya akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan (Noe et al., 2020). Penelitian oleh Nguyen, (2020) menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan komitmen karyawan.

Penelitian juga dilakukan oleh Diatmika dan Sugiarto, (2021) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dari program pelatihan dan pengembangan terhadap komitmen organisasional.

Dalam teori modal manusia yang dikemukakan oleh Gary Becker (1964), pelatihan dan pengembangan dipandang sebagai investasi organisasi terhadap sumber daya manusia yang akan menghasilkan peningkatan produktivitas di masa depan. Melalui pelatihan dan pengembangan, organisasi tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga membangun kompetensi jangka panjang yang diperlukan untuk pertumbuhan dan adaptasi terhadap perubahan bisnis. Ketika perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan, hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan menghargai potensi dan keberadaan karyawan sebagai aset berharga. Karyawan yang merasa didukung untuk berkembang cenderung lebih puas dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasional. Pelatihan dan pengembangan membantu karyawan untuk menguasai pekerjaan lebih baik yang dapat memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan. Dengan memfasilitasi karyawan dengan pelatihan dan pengembangan, karyawan akan merasa dihargai dan menjadi bagian dari investasi dan aset penting perusahaan yang akan meningkatkan komitmen

organisasional. Berdasarkan penjelasan tersebut hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H3: Pelatihan dan Pengembangan Berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasional.

2.3.4 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Organisasional

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah membantu meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif mengenai kinerja mereka. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka di masa depan (Kurniawan 2023). Menurut Wardhana, (2023) Tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan karyawan, mengidentifikasi serta memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, menghasilkan informasi yang signifikan, relevan, dan valid tentang karyawan, memberikan masukan terkait penghargaan yang layak diberikan kepada karyawan yang berprestasi, promosi, mutasi, dan pengelolaan kompensasi, membantu meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan budaya organisasi yang diinginkan dalam perusahaan, dan mendukung perencanaan pengembangan karier berdasarkan potensi karyawan, dan memberikan data kinerja karyawan yang dapat meningkatkan keseluruhan akurasi sistem informasi sumber daya manusia, dan memberikan data prestasi kerja karyawan. Sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan memberikan umpan balik yang positif kepada karyawan yang membantu mereka memahami ekspektasi perusahaan,

memingkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen terhadap organisasi (Kim & Park, 2021; (Rana &Singh 2022).

Menurut teori modal manusia (Becker 1964), evaluasi kinerja adalah bagian penting dari siklus pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, karena memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi sejauh mana karyawan memanfaatkan dan mengembangkan human capital yang mereka miliki. Ketika proses penilaian dilakukan secara adil, transparan, dan berdasarkan standar objektif, karyawan akan merasa dihargai dan diperlakukan secara profesional. Ini secara langsung memperkuat komitmen organisasional karena karyawan merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai. Hal ini meningkatkan motivasi dan keterikatan emosional terhadap organisasi, sehingga memperkuat loyalitas dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dalam jangka panjang.

Penelitian oleh Gadzali, (2023) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara sistem penilaian kinerja karyawan terhadap komitmen organisasional. Selain itu, penelitian oleh (Azeem et al., 2024) menemukan bahwa Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara signifikan mempengaruhi *organizational commitment* karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang sudah menemukan bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H4 : Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional

2.3.5 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen

Organisasional

Pemberdayaan melibatkan partisipasi pegawai dalam setiap langkah perjalanan organisasi, memberikan mereka wewenang untuk membuat keputusan, dan akses terhadap sumber daya yang diperlukan. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan pegawai, tetapi juga mendorong inovasi dan inisiatif individu. Karyawan yang merasa diberdayakan lebih mungkin mengembangkan rasa memiliki dan keterikatan dengan organisasi, yang kemudian mendorong mereka untuk berusaha lebih keras dan bekerja lebih efisien (Putri et al., 2024). Selain itu, penelitian oleh Maulina & Sulistyani, (2017) juga menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

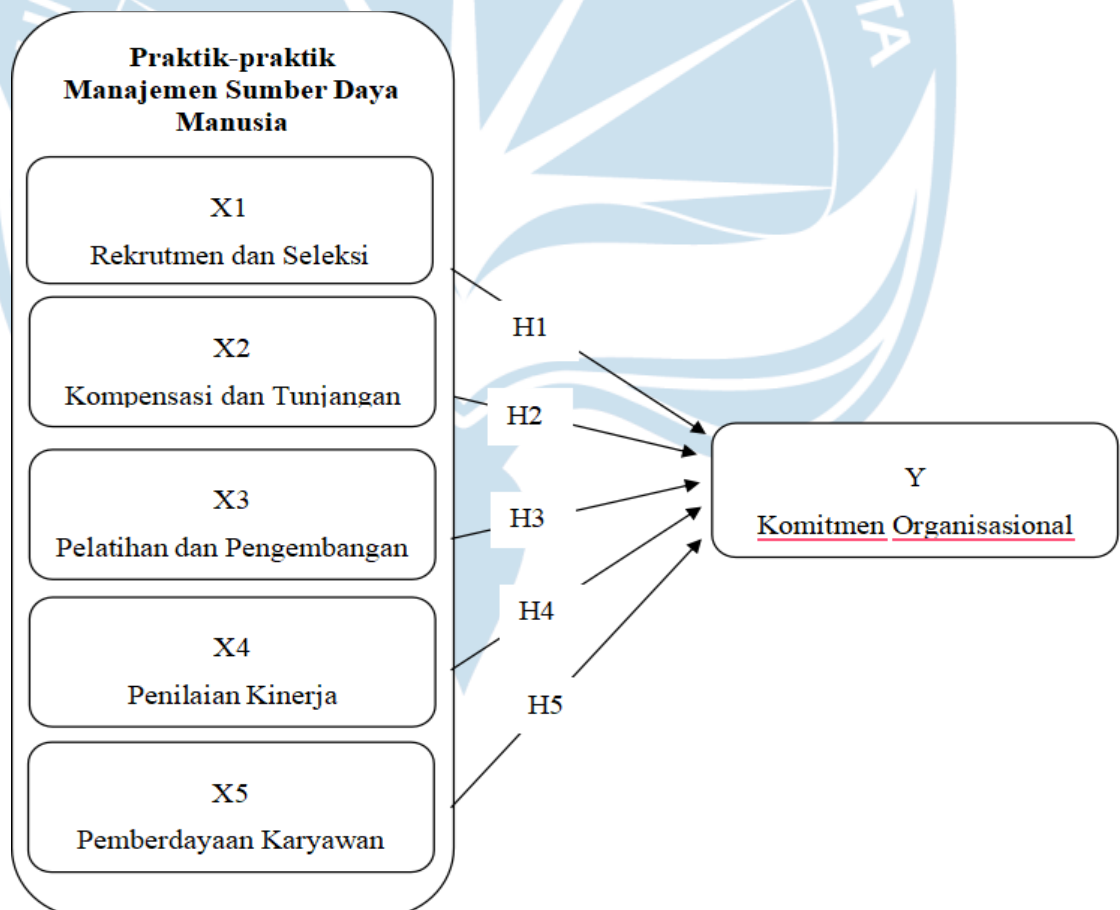
Dalam teori modal manusia (Becker, 1964), pemberdayaan karyawan dapat dilihat sebagai bentuk pengakuan atas kapabilitas dan kompetensi individu untuk mengambil keputusan dan memengaruhi hasil pekerjaan. Ketika organisasi memberi wewenang dan otonomi kepada karyawan, mereka sedang mengakui bahwa karyawan memiliki nilai human capital yang tinggi dan layak untuk dipercaya dalam menjalankan peran strategis. Menurut Becker, semakin besar peluang yang diberikan kepada individu untuk mengaktualisasikan human capital mereka, semakin tinggi pula loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dipercaya dan berdaya akan mengembangkan hubungan yang lebih kuat dengan organisasi karena mereka melihat diri mereka sebagai bagian penting dari kesuksesan

perusahaan.

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian (diadaptasi dari Mafouz 2021)