

HUBUNGAN ANTARA PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI

Oleh:

**Rahayu Mardikaningsih, Utami Puji Lestari, Eli Retnowati, Ernawati,
Nurul Masithoh, Tri Seno Anjanarko, Misbachul Munir**

Universitas Sunan Giri Surabaya

ABSTRACT

Human resources are important assets for organizations to achieve goals. Managing human resources through human resource management (HRM) practices has become a strategic issue. This study analyzes the relationship between HRM practices and employee organizational commitment. Literature review is used to examine HRM practices such as recruitment, selection, training, development, performance appraisal, employee rewards, and employee welfare policies. Effective HRM practices enhance employees' abilities, motivation, and opportunities to contribute, which have a positive impact on productivity and employee satisfaction. The mechanism of this relationship involves social exchange theory, social identity, and expectations. Contextual factors such as organizational culture, leadership style, and individual employee characteristics also influence this relationship. The study results suggest that effective HRM practices can increase organizational commitment, which in turn supports the achievement of organizational goals.

Keywords: human resource management, organizational commitment, recruitment, training, compensation, employee participation, social exchange theory

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengelolaan sumber daya manusia melalui praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi isu strategis bagi organisasi (Schuler & Jackson, 2007). Praktik MSDM mencakup kegiatan seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan penghargaan karyawan. Dengan mengelola sumber daya manusia dengan baik, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tim yang kompeten, termotivasi, dan berkinerja tinggi. Hal ini berdampak positif pada produktivitas organisasi, kepuasan karyawan, dan keberlanjutan jangka panjang (Arifin & Irfan, 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dan mengembangkan praktik MSDM yang efektif dan sesuai dengan konteks mereka, agar dapat mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia sebagai aset berharga dalam mencapai tujuan organisasi.

Praktik MSDM yang efektif dapat meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Jiang et al., 2012). Dalam praktik MSDM yang efektif, organisasi

memberikan perhatian yang tepat terhadap rekrutmen dan seleksi karyawan yang berkualitas, pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta penilaian kinerja yang adil dan objektif (Mardikaningsih, 2024). Selain itu, organisasi juga memberikan penghargaan dan insentif yang sesuai untuk memotivasi karyawan dalam mencapai hasil yang baik (Irfan, 2022). Dengan menerapkan praktik MSDM yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan, serta meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi (Mardikaningsih & Darmawan, 2022).

Praktik MSDM dapat berbeda antar industri. Meskipun prinsip dasar MSDM serupa di seluruh industri, implementasinya dapat bervariasi tergantung pada karakteristik dan kebutuhan khusus dari masing-masing industri. Kualifikasi dan keahlian karyawan: Setiap industri memiliki kebutuhan kualifikasi dan keahlian yang berbeda untuk karyawan mereka. Praktik MSDM di industri yang membutuhkan keterampilan teknis khusus, seperti industri teknologi atau manufaktur, mungkin fokus pada rekrutmen dan pengembangan karyawan dengan latar belakang yang sesuai. Di sisi lain, industri jasa seperti perhotelan atau pariwisata mungkin menekankan pelatihan dalam pelayanan pelanggan dan keterampilan interpersonal (Mardikaningsih & Putra, 2021). Setiap industri memiliki budaya organisasi yang unik. Praktik MSDM dapat disesuaikan dengan nilai-nilai dan norma budaya yang ada dalam industri tersebut (Irfan & Al Hakim, 2022). Misalnya, industri kreatif mungkin mendorong inovasi dan kreativitas dalam praktik MSDM, sementara industri keuangan mungkin menekankan kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan. Industri-industri tertentu mungkin tunduk pada regulasi yang ketat, seperti industri kesehatan atau keuangan. Praktik MSDM dalam industri ini harus mematuhi persyaratan hukum dan regulasi yang berlaku, termasuk dalam hal rekrutmen, penggajian, dan perlindungan data karyawan. Struktur organisasi yang berbeda dalam industri dapat mempengaruhi praktik MSDM. Misalnya, perusahaan dengan struktur hierarkis yang kuat mungkin memiliki proses pengambilan keputusan dan penilaian kinerja yang lebih formal, sementara perusahaan dengan struktur yang lebih datar mungkin mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan fleksibilitas dalam pengembangan karir (Jannah & Mardikaningsih, 2023). Dalam rangka mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia, setiap industri perlu mempertimbangkan hal-hal tersebut dan mengadaptasi praktik MSDM mereka sesuai dengan kebutuhan dan konteks industri tersebut.

Salah satu hasil yang diharapkan dari praktik MSDM yang efektif adalah komitmen organisasi karyawan (Meyer & Allen, 1991). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya (Robbins & Judge, 2013). Karyawan yang berkomitmen tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, tingkat turnover yang rendah, dan perilaku organisasi yang positif (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi mereka cenderung lebih

berdedikasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Mereka juga cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk mencapai hasil yang baik. Menurut Eddine *et al.* (2023), tingkat komitmen yang tinggi juga berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga mengurangi kemungkinan mereka untuk meninggalkan organisasi (tingkat turnover rendah). Selain itu, karyawan yang berkomitmen tinggi juga cenderung menunjukkan perilaku positif dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, serta berkontribusi secara aktif untuk meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang memperkuat komitmen karyawan dan memotivasi mereka untuk mencapai hasil yang optimal.

Berbagai penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara praktik MSDM dan komitmen organisasi (Gould-Williams, 2003; Kehoe & Wright, 2013; Katou & Budhwar, 2010). Praktik MSDM seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi dan insentif dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Bangsu *et al.*, 2023). Namun, sebagian penelitian juga menunjukkan hasil yang tidak konsisten (Guest, 1997; Janssen, 2001). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi masih perlu dikaji lebih lanjut.

Studi ini memiliki tujuan untuk menganalisis hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan komitmen organisasi. Tujuan studi ini terdiri dari tiga bagian. Pertama, studi akan mengidentifikasi praktik-praktik MSDM yang memiliki pengaruh terhadap tingkat komitmen organisasi. Studi akan melihat secara mendalam praktik-praktik seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, penghargaan karyawan, dan kebijakan kesejahteraan karyawan. Kedua, studi akan menganalisis mekanisme atau proses bagaimana praktik MSDM dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi. Fokus studi akan difokuskan pada pemahaman bagaimana praktik MSDM dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan identifikasi dengan organisasi. Terakhir, studi ini juga akan mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual yang dapat memoderasi hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, struktur organisasi, dan konteks industri tempat organisasi beroperasi akan diperhatikan dalam studi ini. Dengan melakukan studi ini, diharapkan akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya praktik MSDM dalam menciptakan tingkat komitmen organisasi yang tinggi.

Dengan demikian, studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi praktik-praktik MSDM yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dengan memahami praktik-praktik MSDM yang efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi, organisasi dapat merancang dan menerapkan strategi MSDM yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan studi literatur untuk menganalisis hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan komitmen organisasi. Studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan,

membaca, dan menganalisis berbagai hasil studi terkait hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi. Dengan menggunakan pendekatan studi literatur, studi ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi. Dengan demikian, studi ini menggunakan pendekatan studi literatur. Studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan, membaca, dan menganalisis artikel-artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal-jurnal terkemuka. Pencarian artikel dilakukan melalui database online seperti Google Scholar, Science Direct, dan Emerald Insight dengan menggunakan kata kunci "human resource management practices", "organizational commitment", dan kombinasi keduanya.

Kriteria inklusi artikel yang digunakan adalah berfokus pada hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi, dan artikel ditulis dalam bahasa Inggris. Artikel-artikel yang memenuhi kriteria inklusi selanjutnya dianalisis secara mendalam untuk menjawab tujuan penelitian. Dalam proses studi literatur, berbagai hasil penelitian terkait hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi dikumpulkan, dibaca, dan dianalisis. Studi literatur ini mencakup artikel-artikel yang membahas praktik-praktik MSDM seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, penghargaan karyawan, dan kebijakan kesejahteraan karyawan. Selain itu, studi literatur juga melibatkan artikel-artikel yang membahas mekanisme atau proses bagaimana praktik MSDM dapat mempengaruhi komitmen organisasi, serta faktor-faktor kontekstual yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi. Dengan menggunakan pendekatan studi literatur, studi ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah menjadi dasar kegiatan di berbagai bentuk organisasi, baik itu perusahaan swasta, lembaga pemerintah, institusi pendidikan, maupun organisasi nirlaba (Rojak, 2024). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan visinya sangat bergantung pada bagaimana mereka mengelola sumber daya manusia. MSDM berfokus pada aspek administratif seperti rekrutmen dan pembayaran gaji, dan mencakup pengembangan keterampilan, manajemen kinerja, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif (Mathis & Jackson, 2010).

Berdasarkan kajian literatur, terdapat beberapa praktik MSDM yang dapat meningkatkan komitmen organisasi, antara lain:

1. Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen yang efektif memastikan bahwa organisasi mendapatkan individu-individu yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Seleksi yang baik mengurangi risiko ketidakcocokan karyawan dan meningkatkan produktivitas. Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif dapat membantu organisasi untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kompetensi dan nilai-nilai organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif dapat meningkatkan

kesesuaian antara karyawan dan organisasi, sehingga mendorong karyawan untuk berkomitmen pada organisasi (Jiang et al., 2012). Karyawan yang sesuai dengan organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi (Bowen et al., 1991). Proses seleksi yang ketat dan memberikan informasi yang jelas mengenai organisasi dapat meningkatkan kesesuaian antara karyawan dan organisasi, sehingga meningkatkan komitmen organisasi (Gould-Williams, 2003). Praktik seleksi yang ketat dan menggunakan kriteria yang sesuai dengan budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

2. Pelatihan dan Pengembangan

Melalui program pelatihan dan pengembangan, karyawan dapat terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Hal ini meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan organisasi. Pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan mereka, sehingga mendorong rasa percaya diri dan kompetensi diri. Hal ini selanjutnya dapat meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi (Gaertner & Nollen, 1989; Meyer & Allen, 1991). Selain dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan, juga dapat memberikan kesempatan bagi mereka untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi. Karyawan yang merasa organisasi peduli terhadap pengembangan karir mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi (Meyer & Smith, 2000). Selain itu, pelatihan juga dapat meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen organisasi (Bartlett, 2001; Masnawati & Hariani, 2023).

3. Manajemen Kinerja

Sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan karyawan. Ini juga memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu dalam perencanaan karier. Sistem manajemen kinerja yang efektif, yang mencakup umpan balik, evaluasi, dan pengakuan terhadap kinerja karyawan, dapat meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa bahwa kinerjanya dihargai dan diakui oleh organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi (Malhotra et al., 2007). Selain itu, sistem manajemen kinerja yang adil dan transparan juga dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi (Gould-Williams, 2003). Praktik manajemen kinerja yang efektif, seperti umpan balik kinerja yang konstruktif dan penilaian kinerja yang adil, dapat meningkatkan kepercayaan dan persepsi keadilan karyawan terhadap organisasi. Hal ini selanjutnya dapat mendorong komitmen karyawan (Gould-Williams, 2003; Katou & Budhwar, 2010).

4. Kompensasi dan Insentif

Struktur kompensasi yang kompetitif dan adil serta tunjangan yang menarik membantu dalam mempertahankan karyawan berbakat dan meningkatkan kepuasan kerja (Putra, 2022; Radjawane & Darmawan, 2022). Program kesejahteraan karyawan yang efektif, termasuk asuransi kesehatan, keseimbangan kerja-hidup, dan dukungan mental, memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif

(Gani, 2022). Sistem kompensasi dan imbalan yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa bahwa mereka mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kinerjanya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi (Gould-Williams, 2003). Selain itu, sistem imbalan yang berorientasi pada kinerja juga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Malhotra et al., 2007). Dengan demikian, sistem kompensasi dan insentif yang kompetitif dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan rasa dihargai dan kepuasan karyawan. Hal ini pada gilirannya dapat mendorong komitmen karyawan terhadap organisasi (Chang, 2005; Tseng & Lee, 2018).

5. Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan

Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi (Gould-Williams, 2003). Selain itu, partisipasi karyawan juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Mowday et al., 1982; Darmawan et al., 2020). Praktik yang mendorong keterlibatan karyawan, seperti pemberdayaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan komunikasi terbuka, dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan pada organisasi (Gould-Williams & Davies, 2005; Kehoe & Wright, 2013).

6. Pengembangan Karir

Organisasi yang menyediakan kesempatan pengembangan karir bagi karyawannya dapat meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa organisasi mendukung pengembangan karir mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi (Meyer & Smith, 2000). Selain itu, perencanaan dan manajemen karir yang jelas dapat meningkatkan rasa percaya dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Bartlett, 2001).

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif dan strategis adalah fondasi utama bagi keberhasilan jangka panjang organisasi. Dengan memfokuskan pada pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan kesejahteraan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Tantangan seperti perubahan teknologi, globalisasi, dan kebutuhan akan keberagaman harus dihadapi dengan strategi yang adaptif dan inklusif. Dengan demikian, MSDM bukan hanya fungsi pendukung, tetapi menjadi mitra strategis dalam mencapai tujuan organisasi.

Beberapa penelitian telah mengidentifikasi mekanisme atau proses bagaimana praktik MSDM dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Beberapa mekanisme tersebut antara lain:

1. Teori Pertukaran Sosial

Praktik MSDM yang dipersepsikan positif oleh karyawan akan mendorong mereka untuk membalasnya dengan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Gould-Williams, 2007; Kehoe & Wright, 2013). Karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan positif organisasi dengan meningkatkan komitmen mereka.

2. Teori Identitas Sosial

Praktik MSDM yang efektif dapat meningkatkan identifikasi karyawan dengan organisasi. Ketika karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, mereka akan lebih berkomitmen pada organisasi (Tseng & Lee, 2018; Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

3. Teori Harapan

Praktik MSDM yang sesuai dengan harapan karyawan, seperti peluang pengembangan karir dan kompensasi yang adil, dapat meningkatkan komitmen mereka pada organisasi. Karyawan akan merasa organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan mereka (Chang, 2005; Meyer & Allen, 1991).

Beberapa faktor kontekstual dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi, antara lain:

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang mendukung, seperti budaya partisipatif dan berorientasi pada karyawan, dapat memperkuat pengaruh positif praktik MSDM terhadap komitmen organisasi (Gould-Williams & Davies, 2005; Katou & Budhwar, 2010).

2. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang transformasional dapat memperkuat hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi (Putra & Mardikaningsih, 2022). Pemimpin yang inspiratif dan suportif dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap praktik MSDM (Gellatly et al., 2009; Zehir et al., 2012; Handayani & Khairi, 2022).

3. Karakteristik Individu Karyawan

Karakteristik individu karyawan, seperti usia, masa kerja, dan orientasi nilai, memoderasi hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi. Karyawan dengan karakteristik tertentu mungkin lebih sensitif terhadap praktik MSDM (Meyer & Allen, 1984; Vandenberghe & Tremblay, 2008).

Dari uraian tersebut, implikasi manajerial dapat dilakukan dengan organisasi perlu merancang praktik MSDM yang efektif, termasuk rekrutmen yang tepat, pelatihan berkualitas, dan sistem kompensasi yang adil untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Selain itu ada upaya untuk membangun budaya organisasi yang mendukung partisipasi karyawan dapat memperkuat hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi (Darmawan, 2024). Gaya kepemimpinan yang transformasional dan suportif harus dikembangkan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap praktik MSDM (Hariani & Sigita, 2022). Organisasi harus menyesuaikan praktik MSDM dengan karakteristik industri dan kebutuhan spesifik karyawan untuk memastikan efektivitas dan relevansi praktik tersebut.

Dengan demikian, praktik-praktik MSDM yang efektif, seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi dan imbalan, partisipasi dan keterlibatan karyawan, pengembangan karir, dan manajemen kinerja, dapat meningkatkan komitmen organisasi. Organisasi yang menerapkan praktik-praktik MSDM yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai organisasi dapat membangun lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan komitmen karyawan, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

PENUTUP

Studi ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan komitmen organisasi karyawan. Praktik-praktik MSDM seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan insentif, serta keterlibatan karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut antara lain teori pertukaran sosial, teori identitas sosial, dan teori harapan. Selain itu, faktor kontekstual seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan karakteristik individu karyawan juga dapat terkait pada dinamika hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi.

Temuan studi ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk merancang dan menerapkan praktik MSDM yang efektif guna meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual dalam mengimplementasikan praktik MSDM agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan.

Studi lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi hubungan timbal balik antara praktik MSDM dan komitmen organisasi, serta menguji model konseptual yang lebih komprehensif. Penelitian lanjutan harus mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi dan karakteristik individu karyawan untuk memahami dinamika hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi. Dengan menggunakan pendekatan multidisipliner dapat memberikan wawasan yang lebih baik tentang mekanisme yang mendasari hubungan antara praktik MSDM dan komitmen organisasi. Pengembangan alat ukur yang valid dan reliabel untuk menilai efektivitas praktik MSDM dan tingkat komitmen organisasi akan membantu dalam penelitian lebih lanjut dan aplikasi praktis di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, S. & M. Irfan. (2021). The Relationship of Achievement Motivation and Employee Satisfaction, *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 1-6.
- Bangsu, M., Dahar, & D. S. Negara. (2023). Implementation of Labor Law: Improving Lecturer Performance Through The Role of Leadership and Compensation, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(1), 26-31.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Perspectives*, 5(4), 35-51.
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.

- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Eddine, B. A. S., D. Darmawan, R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela. (2023). The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment, *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87-100.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Gani, A. (2022). The Influence of Perceptions of Organizational Support and Interpersonal Abilities on Employee Achievement Motivation, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(3), 1 – 4.
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869-884.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Handayani, S. & M. Khairi. (2022). Study on the Role of Quality of Work Life and Leadership on Employee Performance, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 24 – 27.
- Hariani, M. & D. S. Sigita. (2022). The Influence of Interpersonal Skills and Leadership Style on Employee Work Effectiveness, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 6 – 11.
- Irfan, M. (2022). The Influence of Work Discipline, Work Motivation and Leadership Style on Employee Performance, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 31–36.
- Irfan, M. & Y. R. Al Hakim. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Job Satisfaction, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 25 – 30.
- Jannah, S.M. & R. Mardikaningsih. (2023). Strategies for Improving Bureaucratic Efficiency and Employee Performance, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 4(2), 10–14.

- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
- 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.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2127.
- Mardikaningsih, R. & A. R. Putra. (2021). Efforts to Increase Employee Work Productivity through Job Satisfaction and Job Training, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 51-64.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2022). The Influence of Working Conditions and Employee Motivation on Job Performance, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 1-10.
- Mardikaningsih, R. (2024). Organizational Effectiveness and Green Human Resources Management, *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 6-13.
- Masnawati, E. & M. Hariani. (2023). Impact of Leadership, Discipline, and Organizational Commitment on the Effectiveness of Teacher Work, *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(2), 20-24.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Putra, A. R. & R. Mardikaningsih. (2022). Study on Employee Performance Reviewing from Leadership, Innovative Behavior and Work Engagement, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 4 – 10.
- Putra, A.R. (2022). Improving Employee Performance through the Implementation of Total Quality Management and the Effectiveness of the Remuneration System, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 1 – 5.
- Radjawane, L.E. & D. Darmawan. (2022). Construction Project Worker Satisfaction Reviewing from the Role of the Work Environment and Leadership, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 36–40.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Rojak, J. A. (2024). The Relationship of Transformational Leadership and Organizational Commitment in Higher Education, *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 14-20.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 679-695.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). *Strategic Human Resource Management* (2nd ed.). Blackwell Publishing.
- Tseng, L. M., & Lee, C. Y. (2018). The effect of perceived human resource management practices on employees' organizational commitment, *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 472-492.