

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Definisi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia adalah sumber daya penting yang perlu dikelola dengan baik untuk kemajuan organisasi. Menurut Sivapragasam dan Raya (2018), praktik manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian sistem yang mencakup seleksi karyawan berdasarkan kecocokan individu dengan organisasi (*person-organization fit*), pemberian kompensasi dan imbalan yang kompetitif, penetapan tujuan kinerja melalui diskusi dan kesepakatan, penyediaan pelatihan yang berkelanjutan, serta peluang percepatan karier bagi karyawan yang berkinerja tinggi. Selain itu, menurut (Elrehail et al., 2020) praktik manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian praktik yang saling terikat dan konsisten, bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan komitmen karyawan. Menurut Alsafadi dan Altahat (2021), praktik ini dirancang untuk memastikan sumber daya manusia berkontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, praktik ini juga berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi dan mendorong inovasi. Dengan pelaksanaan yang efektif, praktik ini mendorong terciptanya inovasi pada produk dan layanan perusahaan.

Praktik manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, serta mempertahankan karyawan agar organisasi dapat berfungsi secara efektif. Praktik yang dilaksanakan dengan

baik dapat mempererat komitmen dan mendorong inovasi melalui peningkatan motivasi dan pengembangan keterampilan (Lenart-Gansinieć et al., 2023). Selain itu, (Aburumman et al., 2020) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan strategis dalam mengelola tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. Pengelolaan karyawan yang baik tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat motivasi dan keterlibatan karyawan. Dengan penerapan strategi yang tepat, manajemen sumber daya manusia dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi dan mendorong inovasi serta efisiensi dalam perusahaan.

Praktik manajemen sumber daya manusia berperan dalam menciptakan organisasi yang lebih cerdas, fleksibel, dan kompetitif dibandingkan dengan pesaingnya. Organisasi yang menerapkan kebijakan perekrutan, seleksi dan pelatihan yang baik cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih siap dalam menghadapi tantangan bisnis. Selain itu, praktik ini membangun hubungan timbal balik yang kuat antara perusahaan dan karyawan, yang didasarkan pada kepercayaan dan tanggung jawab bersama (Cherif, 2020). Dengan demikian, penerapan praktik yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing secara keseluruhan.

Praktik manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan memastikan tenaga kerja memiliki keterampilan, motivasi, dan komitmen yang tepat dalam mencapai tujuan perusahaan (Lenart-Gansinieć et al., 2023). Praktik ini juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi, memungkinkan organisasi untuk beradaptasi

dengan perubahan dan tetap kompetitif di pasar (Alsafadi & Altahat, 2021). Selain itu, praktik manajemen sumber daya manusia memastikan bahwa kebijakan rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta kompensasi diterapkan secara strategis untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Cherif, 2020). Praktik ini juga berfungsi untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, serta mempertahankan karyawan agar organisasi dapat beroperasi secara optimal dan berkelanjutan (Lenart-Gansinieć et al., 2023). Dengan demikian, praktik manajemen sumber daya manusia berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta mendorong inovasi dan daya saing perusahaan di tengah dinamika industri yang terus berkembang.

2.1.2 Faktor-faktor Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai faktor yang menjadi kunci dalam pengelolaan tenaga kerja secara efektif (Sivapragasam & Raya, 2018). Faktor-faktor ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan organisasi sekaligus mempertimbangkan karakteristik tenaga kerja yang ada. Beberapa faktor utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Seleksi Berdasarkan Kesesuaian Individu dan Organisasi (*Person Organization Fit*)

Proses seleksi karyawan tidak hanya mempertimbangkan keterampilan teknis, tetapi juga memperhatikan sejauh mana nilai, sikap, dan karakter individu sesuai dengan budaya dan visi organisasi. Pendekatan ini bertujuan

untuk menciptakan hubungan jangka panjang antara karyawan dan perusahaan, karena karyawan yang selaras dengan nilai-nilai organisasi cenderung lebih loyal dan termotivasi dalam bekerja.

2. Pemberian Kompensasi dan Imbalan yang Kompetitif

Kompensasi yang kompetitif mencakup gaji, tunjangan, serta insentif yang setara atau lebih baik dibandingkan perusahaan lain untuk posisi yang sama. Praktik ini tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan, tetapi juga sebagai strategi retensi untuk menghindari turnover dan menarik talenta berkualitas tinggi. Karyawan yang merasa dihargai secara finansial cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

3. Penetapan Tujuan Kinerja Berdasarkan Diskusi dan Kesepakatan Bersama

Dalam praktik ini, tujuan kinerja ditentukan melalui proses dialog antara atasan dan karyawan, bukan semata-mata berdasarkan instruksi sepihak dari manajemen. Pendekatan partisipatif ini memberi kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan memahami ekspektasi secara jelas. Akibatnya, karyawan merasa lebih dihargai dan bertanggung jawab terhadap pencapaian target yang telah disepakati bersama.

4. Penyediaan Pelatihan dan Pengembangan Berkelanjutan

Perusahaan memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan rutin, workshop, atau program pengembangan keterampilan untuk meningkatkan kompetensi kerja karyawan. Pelatihan ini tidak hanya ditujukan untuk tugas saat ini, tetapi juga untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan di masa depan.

Ketersediaan pelatihan secara terus-menerus menciptakan lingkungan belajar yang positif dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

5. Peluang Percepatan Karier bagi Karyawan Berprestasi

Praktik ini menekankan pada pemberian jalur karier yang lebih cepat bagi karyawan yang menunjukkan performa kerja unggul. Karyawan berprestasi diberi peluang promosi, tanggung jawab lebih besar, atau penugasan penting yang mempercepat pertumbuhan karier mereka. Kebijakan ini menjadi bentuk penghargaan non-finansial yang efektif untuk mendorong karyawan mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mengevaluasi efisiensi dan efektivitas suatu organisasi bisnis. Menurut (Sinval & Marôco, 2020) kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif yang muncul dari pengalaman selama bekerja. Hal ini mencerminkan sejauh mana seseorang merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti lingkungan kerja, tanggung jawab, hubungan antar rekan, serta kesesuaian antara upaya yang diberikan dengan imbalan yang diterima. Perusahaan seharusnya mempertimbangkan kebutuhan, keinginan, dan aspirasi individu karyawan sebagai indikator untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang optimal (Jalagat, 2016). Selain itu, manajemen organisasi harus memperhatikan mekanisme yang memungkinkan pekerja merasa puas dengan pekerjaannya (Akinwale & George, 2020). Menurut Inayat dan Khan (2021),

kepuasan kerja adalah suatu bidang yang kompleks, mencakup beragam emosi dan situasi. Hal ini menekankan pentingnya kepuasan kerja serta keterkaitannya dengan kinerja karyawan, terutama di lingkungan kerja yang semakin kompetitif dan kompleks.

Selain itu, kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya, terutama sejauh mana pekerjaan tersebut mendukung pencapaian nilai-nilai pribadi yang penting. Kepuasan ini tidak hanya mencakup tugas harian, tetapi juga hubungan dengan rekan kerja, atasan, kebijakan perusahaan, dan dampak pekerjaan terhadap kehidupan pribadi karyawan (Subedi & Bajracharya, 2023). Menurut Singh dan Onharing (2019), kepuasan kerja merujuk pada perasaan pencapaian dan keberhasilan yang dirasakan pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Konsep ini berhubungan langsung dengan produktivitas dan kesejahteraan individu.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh interaksi dengan lingkungan kerja, dan berperan dalam meningkatkan produktivitas, kesejahteraan, dan motivasi. Rahayu dan Dahlia (2023) menegaskan bahwa tingkat kepuasan karyawan berdampak langsung terhadap keberhasilan organisasi. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, berkontribusi maksimal, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, serta mendorong perilaku positif, seperti membantu rekan kerja dan berbicara baik tentang perusahaan.

Kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan stabilitas organisasi. Menurut (Molla, 2015) tujuan kepuasan kerja untuk mengelola karyawan dengan lebih efektif, agar merasa puas dan bahagia saat bekerja. Kepuasan kerja berdampak pada produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi, sementara ketidakpuasan dapat menyebabkan konflik dan mengurangi peluang pengembangan karir. Lingkungan kerja yang kondusif, didukung oleh umpan balik positif dan pengakuan, sehingga dapat menciptakan rasa nyaman dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan peluang pengembangan karir, yang tidak hanya bermanfaat bagi karyawan tetapi juga bagi kesuksesan jangka panjang organisasi.

2.2.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan lingkungan kerja. Menurut Sinval dan Marôco (2020), kepuasan kerja dapat dievaluasi melalui sejumlah dimensi yang mencerminkan pandangan karyawan terhadap berbagai aspek penting dalam pekerjaannya. Beberapa dimensi utama tersebut meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, rekan kerja,. Dimensi-dimensi tersebut meliputi:

- 1. Kepuasan terhadap Pekerjaan Itu Sendiri**

Menunjukkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan tugas-tugas yang dijalankan, termasuk makna pekerjaan, tingkat tantangan yang dihadapi, serta kesesuaian dengan kemampuan pribadi.

2. Kepuasan terhadap Pengawasan

Mengacu pada seberapa besar dukungan dan bimbingan yang diberikan oleh atasan, serta kualitas hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan.

3. Kepuasan terhadap Gaji

Menilai sejauh mana karyawan merasa puas dengan kompensasi yang diterima, baik dari segi jumlah maupun keadilan dalam pemberiannya.

4. Kepuasan terhadap Promosi

Berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai keadilan dan kesempatan yang tersedia untuk pengembangan karier atau kenaikan jabatan dalam organisasi.

5. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Menggambarkan hubungan sosial di tempat kerja, termasuk kerja sama tim, komunikasi antar karyawan, dan dukungan sosial yang dirasakan..

2.3 Komitmen Organisasional

2.3.1 Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan kondisi psikologis yang mengikat individu pada organisasinya dan mengurangi kemungkinan untuk keluar dari organisasi (Allen & Meyer, 1990). Menurut Cherif (2020), komitmen organisasional juga dapat diartikan sebagai kesediaan karyawan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Singh & Oharing (2019),

komitmen ini mencerminkan keadaan di mana karyawan bertekad untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya yang mencakup tingkat identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas. Komitmen organisasional juga menggambarkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, serta sejauh mana karyawan merasa terlibat dan teridentifikasi dengan organisasi tersebut. Menurut (Nam & Lan, 2022) , komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap positif yang menunjukkan hubungan erat antara karyawan dan organisasinya.

Komitmen organisasional juga dapat diartikan sebagai kesediaan untuk memberikan upaya serius demi kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Tingkat komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mendukung organisasi dan tujuannya, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Sunarsi et al., 2020). Dalam hal ini, komitmen menunjukkan kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung bersedia untuk melanjutkan hubungan dengan organisasi dan berusaha keras untuk mencapai hasil yang bermanfaat bagi organisasi di berbagai sektor.

Komitmen organisasional memiliki dampak yang signifikan terhadap perusahaan. Penelitian (Al Adresi & Darun, 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional membantu menjaga hubungan yang kuat antara karyawan dan perusahaan, sehingga meningkatkan produktivitas serta efisiensi organisasi. Dengan komitmen yang tinggi, karyawan merasa lebih aman dan cenderung memberikan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen ini

menciptakan kepercayaan yang memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Secara keseluruhan, komitmen organisasional menjadi indikator keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis dengan memastikan karyawan tetap termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik.

Komitmen organisasional berperan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan meningkatkan kinerja dan perilaku positif karyawan. Komitmen membantu meningkatkan penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan dan mendorong tindakan demi kepentingan organisasi, serta meminimalkan risiko tindakan kecurangan di lingkungan kerja (Rifai & Mardijuwono, 2020). Dengan demikian, komitmen organisasional berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan stabilitas perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih termotivasi dan berkontribusi secara optimal. Oleh karena itu, strategi untuk memperkuat komitmen karyawan perlu terus dikembangkan demi keberlanjutan dan daya saing organisasi.

2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasional

Terdapat 3 dimensi komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer (1990), yaitu :

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan tetap berada dalam organisasi karena ingin melakukannya bukan karena terpaksa.

2. *Continuance Commitment* (Komitmen Kontinuans)

Komitmen kontinuan didasarkan pada kesadaran karyawan terhadap biaya yang akan ditanggung jika meninggalkan organisasi. Dimensi ini mencerminkan hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi yang didasarkan pada kebutuhan untuk bertahan karena konsekuensi finansial, sosial, atau profesional dari meninggalkan pekerjaan.

3. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban moral atau etis untuk tetap berada di dalam organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif tinggi merasa bahwa seharusnya tetap bekerja di organisasi karena loyalitas atau rasa terima kasih atas apa yang telah diberikan oleh organisasi.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Studi Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Fatma Cherif (2020), <i>“The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector”</i>	Jumlah Data 330 dari 900 kuesioner yang diberikan. Subjek Penelitian Sektor perbankan di Arab Saudi. Alat Analisis Regresi yang menggunakan alat yaitu SPSS	1. Manajemen sumber daya manusia berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional. 2. Kepuasan kerja karyawan berkorelasi positif dengan komitmen organisasional. 3. Kedua variabel independen memberikan kontribusi yang signifikan secara

No.	Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			individu terhadap prediksi komitmen organisasional.
2.	Subedi & Bajracharya (2023), <i>"The Impact of Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction on Organizational Commitment in IT Companies"</i> .	Jumlah Data 310 responden Subjek Penelitian Karyawan perusahaan IT di wilayah Lembah Kathamandu. Alat Analisis <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	1. Praktik manajemen sumber daya manusia, seperti penghargaan dan pengakuan, kompensasi dan manfaat, serta manajemen kinerja, memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional di perusahaan IT. 2. Kepuasan kerja karyawan berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen organisasional.
3.	Nam dan Lan (2022), <i>"The impact of HRM practices on organizational commitment and job satisfaction of civil servants in Hanoi"</i> .	Jumlah Data 372 kuesioner valid dari 384 kuesioner yang disebar Subjek Penelitian Pegawai negeri sipil di Hanoi, Vietnam Alat Analisis <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	1. Terdapat pengaruh positif antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja 2. Terdapat pengaruh positif antara praktik manajemen sumber daya manusia dan tiga komponen komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif. 3. Tiga komponen komitmen organisasional berpengaruh

No.	Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			positif dengan kepuasan kerja.

2.5 Pengembangan Hipotesis

Menurut Ikhsani *et al.* (2022), tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola individu yang dibutuhkan oleh organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan, seperti pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan evaluasi kinerja memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan meningkatkan komitmen karyawan dalam lingkungan kerja. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana loyalitas, rasa memiliki, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Ertemsir (2017) juga menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting yang dapat memengaruhi tingkat komitmen organisasional. Karyawan yang merasa dihargai, dan diperlakukan secara adil oleh organisasi, cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tujuan perusahaan.

Dengan demikian, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Praktik manajemen sumber daya manusia yang baik tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang.

Berdasarkan hasil kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Praktik manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan akan membuatnya puas bekerja di tempat kerjanya, yang pada akhirnya menimbulkan komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasional merupakan fungsi dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencakup aspek-aspek seperti kepuasan terhadap gaji, rekan kerja, pimpinan, dan lainnya yang semuanya berkontribusi dalam memenuhi kebutuhan dasar karyawan. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, maka muncul komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi (Winarsih & Fariz, 2021).

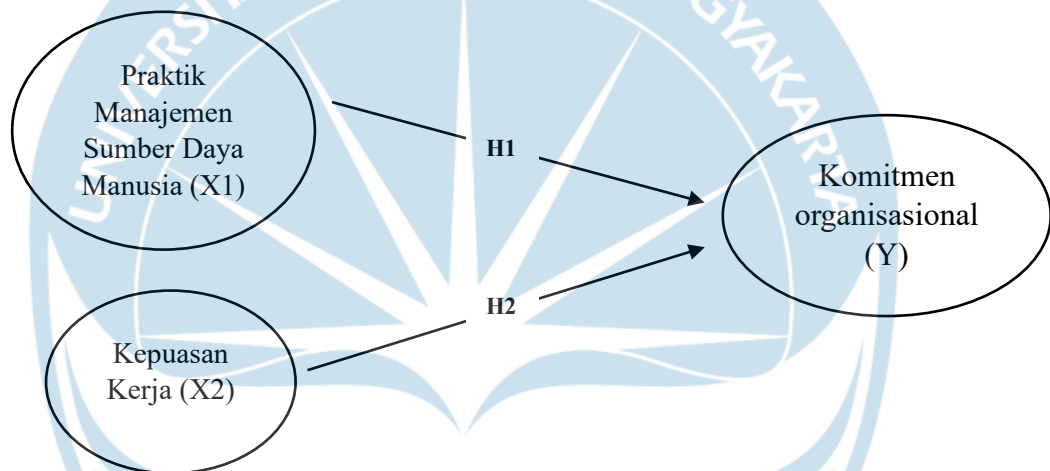
Menurut Koset *et al.*(2017) kepuasan kerja dalam dunia bisnis sangat penting, karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan membawa manfaat tambahan bagi organisasi. Penelitian ini menjelaskan bahwa komitmen organisasional sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, maka semakin besar pula kemungkinan karyawan untuk menunjukkan komitmen terhadap organisasi. Komitmen ini mencerminkan kesediaan karyawan untuk terlibat dan bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang.

Berdasarkan hasil kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H2 : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.6 Kerangka Penelitian

Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian dan mempermudah pemahaman, maka diperlukan suatu kerangka pemikiran yang merupakan landasan dalam pemahaman penelitian ini.



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian