

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Definisi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik Manajemen sumber daya manusia ialah rangkaian tahap yang meliputi tata rencana, organisasi, pengembangan, dan evaluasi sumber daya manusia guna menggapai misi organisasi yang optimal. Menurut Robbins & Judge (2020) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem formal dalam organisasi yang dirancang untuk memastikan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan potensi manusia, melalui proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, penilaian kerja, serta pemberian kompensasi yang adil. Manajemen sumber daya manusia yang efektif tidak hanya berfokus pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada penguatan keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Menurut Elrehail et al., (2019) Praktik Manajemen sumber daya manusia mencakup serangkaian tindakan internal yang saling terkait dan konsisten, bertujuan untuk memperkuat serta meningkatkan kompetensi, motivasi, dan komitmen karyawan. Didefinisikan sebagai kumpulan praktik strategis perusahaan, Manajemen sumber daya manusia dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja, sehingga mampu menjalankan fungsi serta mencapai tujuan perusahaannya.

Pratik Manajemen sumber daya manusia menurut Putri et al., (2022) menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia punya hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Penerapan strategi dan praktik Manajemen sumber daya manusia yang efektif mencerminkan bahwasanya hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan, tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

Hasibuan dalam Meisella et al., (2023) memaknai Praktik Manajemen sumber daya manusia ialah kombinasi ilmu dan seni yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja secara efektif. Tujuannya ialah untuk mengoptimalkan potensi individu dalam organisasi serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Praktik Manajemen sumber daya manusia yang baik tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan perusahaan tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan, dengan mengelola hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien, perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

2.1.2 Dimensi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins & Judge (2020) praktik manajemen sumber daya manusia mencakup beberapa dimensi utama yang saling berhubungan dan berperan penting dalam mengoptimalkan kinerja serta komitmen

karyawan terhadap organisasi. Dimensi-dimensi tersebut meliputi :

1. Rekrutmen dan Seleksi

Proses ini bertujuan untuk memperoleh individu yang memiliki kemampuan, keahlian, serta nilai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan karyawan. Program pelatihan yang berkelanjutan mampu meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan organisasi dan memperkuat loyalitas mereka.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kerja individu berdasarkan standar tertentu. Proses ini tidak hanya bertujuan memberikan umpan balik, tetapi juga membantu manajemen mengidentifikasi kebutuhan pengembangan serta dasar dalam pemberian penghargaan dan promosi.

4. Kompensasi dan Penghargaan

Sistem kompensasi yang adil dan transparan merupakan faktor utama yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

5. Hubungan Kerja dan Keterlibatan Karyawan

Hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif.

6. Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan

Praktik ini menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara hidup kerja dan pribadi karyawan. Lingkungan yang aman, sehat, dan mendukung kesejahteraan mental berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan serta komitmen jangka panjang terhadap organisasi.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang dialami seseorang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini mencakup perasaan positif dan negatif yang muncul akibat berbagai faktor, termasuk hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja, serta pencapaian dan pengakuan dalam tugas yang dijalankan. Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang muncul dari penilaian atau kesesuaian antara harapan dan hasil yang diterima. Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi, bertanggung jawab, dan memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Elrehail et al., (2019) menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif

berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja karyawan.

Devananda & Onahring (2019) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan orientasi afektif seseorang terhadap pekerjaannya, yang berpengaruh pada perilaku kerja seperti kedisiplinan, partisipasi, dan loyalitas. Penelitian Abdirahman (2018) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktik manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk memahami sejauh mana kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan komitmen organisasional tenaga kesehatan di BLUD Puskesmas Teluk Pandan, serta bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia dapat memperkuat hubungan tersebut.

2.2.2 Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2020) kepuasan kerja mencakup beberapa dimensi utama yang menggambarkan sejauh mana individu merasa puas terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya, yaitu :

a) Pekerjaan itu Sendiri

Kepuasan ini menunjukkan bahwa sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya. Pekerjaan yang menantang,

bermakna, dan memberikan ruang untuk berkembang akan meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan.

b) Upah atau Kompensasi

Berkaitan dengan tingkat kepuasan terhadap imbalan yang diterima. Karyawan akan merasa puas apabila sistem penggajian dianggap adil dan sepadan dengan kontribusi yang diberikan dibandingkan pekerjaan serupa di tempat lain.

c) Kesempatan Promosi

Peluang untuk berkembang melalui peningkatan jabatan, tanggung jawab, maupun pelatihan. Adanya jalur karier yang jelas dan terbuka dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan.

d) Hubungan dengan Atasan

Kepuasan ini mencakup dukungan, komunikasi, keadilan, serta kemampuan atasan dalam memberikan arahan dan pengakuan. Gaya kepemimpinan yang terbuka dan partisipatif berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja.

e) Hubungan dengan Rekan Kerja

Interaksi sosial dan kerja sama antar pegawai. Lingkungan kerja yang positif, harmonis, dan saling mendukung dapat memperkuat rasa puas terhadap pekerjaan dan meningkatkan kenyamanan dalam bekerja.

2.3 Komitmen Organisasional

2.3.1 Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen terhadap organisasi ialah salah satu kunci penting dalam kesuksesan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Tingkat komitmen karyawan sangat memengaruhi kemampuan organisasi dalam meraih target yang telah ditetapkan. Allen & Meyer (1990) membagi komitmen organisasional ke dalam tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap organisasi), komitmen kontinuans (pertimbangan terhadap biaya yang ditimbulkan jika meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi)

Robbins & Judge (2020) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi serta berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen yang tinggi akan menciptakan loyalitas, rasa memiliki, serta keinginan kuat untuk berkontribusi secara optimal terhadap keberhasilan organisasi.

Elrehail et al., (2019) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang baik memiliki hubungan positif terhadap peningkatan komitmen organisasional melalui peningkatan kepuasan kerja. Abdirahman et al., (2018) dan Cai et

al., (2023) menemukan bahwa penerapan kebijakan manajemen sumber daya manusia seperti pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja berkontribusi terhadap penguatan komitmen karyawan. Devananda & Onahring (2019) menegaskan bahwa komitmen organisasi melibatkan tingkat identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan yang terbentuk melalui pengalaman kerja yang positif dan kepuasan terhadap organisasi. Dengan demikian, penelitian ini berfokus untuk memahami sejauh mana praktik manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen organisasional tenaga kerja, yang pada akhirnya berimplikasi terhadap peningkatan kinerja serta kualitas pelayanan BLUD Puskesmas Teluk Pandan.

2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasional

Allen & Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi utama yaitu:

a) Komitmen Afektif

Komitmen Afektif merupakan bentuk komitmen yang muncul karena rasa suka atau keterikatan emosional terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen ini memilih tetap bekerja karena mereka memang ingin, bukan karena terpaksa.

b) Komitmen Kontinuans

Komitmen ini muncul karena karyawan mempertimbangkan risiko atau kerugian jika mereka keluar dari pekerjaan. Artinya,

mereka bertahan karena merasa membutuhkan pekerjaan tersebut, misalnya demi alasan finansial, sosial, atau karier.

c) Komitmen Normatif

Komitmen ini didasari oleh rasa tanggung jawab atau kewajiban moral. Karyawan merasa seharusnya tetap bekerja karena adanya rasa loyalitas atau balas budi atas kebaikan yang pernah diberikan organisasi.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>“The impact of HRM practices on organizational commitment and job satisfaction of civil servants in Hanoi”.</i> (Nam & Lan, 2025)	Metode kuantitatif yang menggunakan survei terhadap 384 pegawai negeri sipil di Hanoi. Analisis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan ketiga komponen komitmen organisasional. Selanjutnya, ketiga komponen komitmen organisasional juga memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai negeri sipil di

		Hanoi
<i>The influence of human resource policy on job satisfaction in predicting organizational commitment</i> (Hung & Huy, 2023)	Metode CFA (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) dan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) Dengan melakukan metode kuantitatif, kemudian membagikan kuesioner kepada 30 karyawan untuk mengontrol survey, mendedid dan menyelesaikan konsep kuesioner.	Hasil kajian mencerminkan bahwasanya persepsi karyawan terhadap kebijakan SDM meliputi seleksi dan rekrutmen; pelatihan dan peningkatan; evaluasi tugas pegawai; stabilitas dan promosi dalam pekerjaan, remunerasi dan penghargaan, dan dorongan partisipasi dan inovasi. Kebijakan SDM ini mempunyai dampak positif langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Selain itu kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

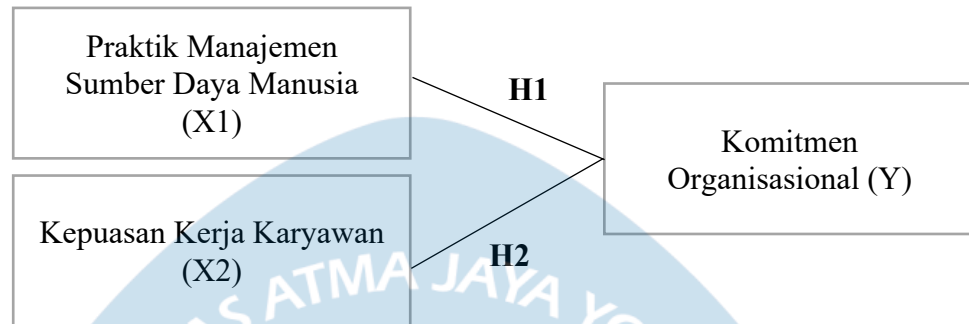
<i>Human resources management practice job satisfaction and affective organizational commitment relationships: The effects of ethnic similarity and difference</i> (Amah & Oyetunde, 2019)	<i>The analysis of moment of structures (AMOS 23) dengan kesesuaian komperatif goodness of fit indeks (GFI) setelah itu di analisis melakukan Statistical Paykage for social sciences (SPSS 2023)</i> Penelitian ini bersifat kuantitatif menggunakan data cross-sectional yang dikumpulkan pada satu waktu tertentu, Instrument penelitian dari kuesioner bagian data demografi sedangkan yang kedua berisi variabel variabel yang digunakan dalam penelitian ini	Hasil temuan utama dalam kajian ini ialah praktik manajemen sumber daya manusia berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan etnis berhubungan negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta etnisasi memoderasi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
--	---	---

<i>“The Impact of Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction on Organizational Commitment in IT Companies”.</i> (Subedi & Bajracharya, 2024)	Metode kuantitatif, Sampel dan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan 310 responden (pegawai perusahaan IT di Kathmandu Valley) mengisi kuesioner online. Alat analisis menggunakan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia, seperti penghargaan dan pengakuan, kompensasi dan tunjangan, serta manajemen kinerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan di perusahaan IT. Kepuasan kerja karyawan menjadi faktor yang memperkuat hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia sumber daya manusia dan komitmen organisasional.
---	---	--

<i>“The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector”</i> (Cherif, 2020)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data diperoleh melalui penyebaran 900 kuisioner kepada responden yang bekerja pada sektor perbankan di Arab Saudi, dengan jumlah 330 kuisioner yang kembali dan dapat diolah. Analisis data menggunakan analisis regresi dengan bantuan perangkat lunak SPSS untuk menguji pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen organisasional karyawan.	Penelitian ini menunjukkan praktik manajemen sumber daya manusia memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan. Kepuasan kerja karyawan berhubungan positif dengan tingkat komitmen terhadap organisasi. Kedua variabel tersebut secara individual memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan komitmen organisasional.
---	---	---

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.5 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Jurnal Acuan

Praktik manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Mohamed et al., (2019) praktik manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai metode untuk mendorong kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan mereka. dengan menerapkan kebijakan dan sistem yang tepat dalam praktik manajemen. Menurut Rachman (2019) adanya hubungan positif yang kuat antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat adalah perasaan positif atau orientasi afektif individu terhadap peran pekerjaan yang dijalannya saat ini. Kepuasan kerja yang tinggi umumnya dikaitkan dengan perilaku dan komitmen kerja

yang tinggi. Menurut Elrehail et al., (2019) komitmen dan kepuasan kerja sangat mempengaruhi organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen kerja memiliki korelasi positif yang berimplikasi pada peningkatan produktivitas kerja. Menurut Suleman et al, (2022) jika karyawan tidak berkomitmen terhadap komitmen organisasi atau puas dengan pekerjaannya, maka tingkat keluarnya karyawan semakin tinggi

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting pada suatu perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan sumber daya manusia dalam menjalankan aktivitas dalam meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasional. Sehingga perusahaan harus mampu menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki komitmen yang besar terhadap perusahaan. Menurut Cai et al., (2023) praktik manajemen sumber daya manusia meningkatkan sikap atau komitmen karyawan dan selanjutnya kinerja mereka. Praktik manajemen sumber daya manusia yang baik membuat karyawan merasa dihargai didukung, dan diberi kesempatan untuk berkembang.

2.6 Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Organisasional

Praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu faktor kunci yang dapat memengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasional sendiri mencerminkan tingkat loyalitas, keterikatan, dan keinginan karyawan untuk tetap berkontribusi pada tujuan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan MSDM yang baik, seperti pengembangan kompetensi, penghargaan, dan keterlibatan karyawan, dapat meningkatkan komitmen organisasional. Dengan kata lain, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis semata, tetapi juga oleh sejauh mana praktik MSDM mampu memenuhi kebutuhan dan aspirasi karyawan sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap berkomitmen pada organisasi.

Penelitian oleh Nam & Lan (2025) menunjukkan bahwa praktik MSDM yang efektif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja pegawai negeri sipil di Hanoi. Studi ini menggunakan model persamaan struktural untuk menganalisis hubungan antara praktik MSDM dan tiga komponen komitmen organisasional: afektif, kontinuan, dan normatif. Hasilnya menunjukkan bahwa praktik MSDM yang baik dapat meningkatkan ketiga komponen komitmen tersebut, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja pegawai

negeri sipil di Hanoi. Kemudian penelitian oleh Wojtczuk-Turek (2024) mengungkapkan bahwa praktik MSDM memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional, dengan *job crafting* berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Di mana strategi MSDM penting untuk memberdayakan karyawan melalui penyesuaian pekerjaan untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Lalu ada penelitiannya Arokiasamy et al., (2024) yang mendukung temuan ini, dengan menunjukkan bahwa prosedur MSDM dirancang untuk meningkatkan kemampuan, komitmen, dan upaya pekerja guna meningkatkan kesuksesan organisasi. Praktik MSDM yang efektif dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui peningkatan komitmen karyawan.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa praktik MSDM yang baik memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional.

2.6.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat, dan keinginan untuk tetap berkontribusi

pada organisasi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat memicu turnover yang tinggi, penurunan produktivitas, serta menurunkan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, memahami hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional menjadi penting bagi manajemen dalam merancang strategi yang mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Penelitiannya Al-hannani & Nurmayanti (2022) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional guru pondok pesantren Al-Halimy Sesela. Kemudian penelitiannya Woods et al., (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi sebesar 60% terhadap komitmen organisasional, dengan nilai t-hitung sebesar 10,55 yang lebih besar dari 1,96, menunjukkan pengaruh yang signifikan. Terakhir ada penelitiannya Sunarto et al., (2022) mendukung temuan ini, menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Swasta Maarif Cilageni Kadungora Kabupaten Garut. Kepuasan kerja dapat berpengaruh sebesar 59,4% terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional.