

**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT PENSIL
MANGGARAI**

Skripsi

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana
Manajemen (S1) Pada Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



Disusun Oleh:

Maria Silva Angelika Cinthia Maynard

220327046

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

2026

SKRIPSI
PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI DI PT PENSIL MANGGARAI



Disusun Oleh:

Maria Silva Angelika Cinthia Maynard

NPM: 22 03 27046

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing

Aloysia Desy Pramusiwi S.E., M.Sc.

Yogyakarta, 13 Juli 2026

SKRIPSI

PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT PENSIL

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Maria Silva Angelika Cinthia Maynard
NPM: 220327046

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal 6 Juli 2026 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen (S1) Program Studi Manajemen

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji



Parnawa Putranta, MBA., Ph.D.

Anggota Panitia Penguji



Theresia Agung Maryudi Harsiwi,
SE., M.Si.



Aloysia Desy Pramusiwi, SE., M.Sc.

Yogyakarta, 13 Juli 2026
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Wenefrida Mahestu Noviantra Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT PENSIL MANGGARAI

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dibuat secara mandiri tanpa menjiplak, menyalin, atau menggunakan karya orang lain tanpa mencantumkan sumber yang sah. Segala data, analisis, pemikiran, dan penulisan yang terdapat dalam skripsi ini sepenuhnya merupakan hasil penelitian saya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa skripsi ini merupakan tindakan plagiat atau pengambilan karya orang lain tanpa izin, saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan akademik yang berlaku di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dalam keadaan sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Yogyakarta, 22 Juni 2026

Yang menyatakan



Maria Silva Angelika Cinthia Maynard

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus atas berkat, rahmat, dan tuntunan-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi di PT Pensil Manggarai” dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program sarjana di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus, atas segala kasih karunia, penyertaan, kekuatan, hikmat, dan berkat-Nya sehingga penulis dapat menjalani seluruh proses perkuliahan hingga menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Ibu Aloysia Desy Pramusiwi, S.E., M.Sc., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, bimbingan, saran, serta masukan yang sangat berharga selama proses penyusunan skripsi ini.
3. Seluruh dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta, atas ilmu dan pengalaman yang diberikan selama masa perkuliahan.
4. Ayah Silvester, Ibu Mery, Kakak Grace, dan Adek Roland yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan moral maupun material, serta semangat yang tidak pernah putus selama proses studi dan penyelesaian skripsi ini.
5. Pimpinan dan seluruh karyawan PT Pensil Manggarai, yang telah memberikan izin, kesempatan, serta dukungan kepada penulis untuk melakukan penelitian dan memperoleh data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Teman SMP: Natha, Nadhia, Bintang, Zahwa, yang selalu memberikan dukungan, semangat, serta kebersamaan yang berarti bagi penulis dalam berbagai situasi selama menempuh pendidikan.

7. Teman SMA: Sisil, Slyvia, Dinda, yang telah menjadi sahabat baik serta memberikan motivasi, dukungan, dan semangat kepada penulis selama proses penyelesaian skripsi.
8. Teman kuliah: Uti, Rindu, Tanta, yang telah membantu, bekerja sama, berbagi pengalaman, serta saling mendukung dalam kegiatan akademik maupun selama proses penyusunan skripsi.
9. Teman Himpunan HMPSM, telah memberikan pengalaman organisasi yang berharga, dukungan, serta kesempatan untuk mengembangkan kemampuan selama masa perkuliahan.
10. Teman kantor KPBB Universitas Atma Jaya Yogyakarta: Nadhia, Ucup, Tere, Bertha, yang telah memberikan pengalaman kerja, dukungan, kerja sama yang baik, serta banyak pembelajaran selama kegiatan praktik kerja berlangsung.
11. Kak Osi, atas kebaikan dan dukungannya yang tiada henti dalam membantu penulis sejak masa SMA, selama perkuliahan, hingga proses penyusunan skripsi ini selesai dan seterusnya.
12. Seluruh teman seperjuangan, atas motivasi, dukungan moral, dan semangat selama proses penulisan skripsi.

Yogyakarta, 22 Juni 2026



Maria Silva Angelika Cinthia Maynard

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Yeremia 29:11

"Sebab Aku ini mengetahui rancangan-rancangan apa yang ada pada-Ku mengenai kamu, demikianlah firman TUHAN, yaitu rancangan damai sejahtera dan bukan rancangan kecelakaan, untuk memberikan kepadamu masa depan yang penuh harapan."

"Sukses bukanlah akhir, kegagalan bukanlah hal yang fatal: Keberanian untuk terus melangkah-lah yang paling penting." — *Winston Churchill*

"Kamu lebih berani dari yang kamu yakini, lebih kuat dari yang terlihat, dan lebih pintar dari yang kamu pikirkan." — *A.A. Milne (Winnie the Pooh)*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (<i>Social Exchange Theory</i>)	10
2.2 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.2.1 Peran Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.3 Kepuasan Kerja.....	18
2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	20
2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja	24
2.4 Komitmen Organisasional	27
2.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitment Organisasional ...	30
2.5 Penelitian Terdahulu	34
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	36
2.6 Kerangka Penelitian.....	43

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	44
2.7 Hipotesis Penelitian	44
2.7.1 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	44
2.7.2 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Organisasional	45
2.7.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	46
2.7.4 Peran Mediasi Komitmen Organisasional dalam Hubungan Praktik MSDM dan Kepuasan Kerja	47
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	49
3.1 Jenis Penelitian	49
3.2 Lokasi Penelitian	49
3.3 Populasi dan Sampel.....	50
3.3.1 Populasi.....	50
3.3.2 Metode Pengambilan Sampel	50
3.3.3 Jumlah Sampel	51
3.4 Jenis Data Penelitian dan Sumber Data	52
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	52
3.6 Instrumen Penelitian	53
3.7 Metode Pengujian Instrumen dan Analisis Data.....	55
3.7.1 Uji Validitas	55
3.7.2 Uji Reliabilitas	55
3.7.3 Analisis Deskriptif	56
Tabel 3. 1 Nilai Deskripsi.....	56
3.7.4 Analisis Regresi Linear Sederhana	57
3.7.5 Analisis Regresi Linear Berganda.....	58
3.7.6 Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R^2)	59
3.7.7 Uji F (Uji Simultan)	60
3.7.8 Uji T (Parsial).....	61
3.7.9 Uji Mediasi.....	62

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	64
4.1 Karakteristik Responden.....	64
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	64
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	65
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	66
4.2 Hasil Pengujian Instrumen.....	66
4.2.1. Hasil Uji Validitas	66
Tabel 4. 5 Uji Validitas	67
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	68
Tabel 4. 6 Hasil Uji Realibilitas	68
4.3 Metode Analisis Data.....	69
4.3.1 Hasil Analisis Deskriptif.....	69
Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif.....	69
4.3.2 Hasil Uji Hipotesis.....	71
4.3.2.1 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	71
Tabel 4. 8 Pengaruh Praktik MSDM terhadap Kepuasan Kerja.....	71
4.3.2.2 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Organisasional.....	73
Tabel 4. 9 Pengaruh praktik MSDM terhadap komitmen organisasional .	73
4.3.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	75
Tabel 4. 10 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja	75
4.3.2.4 Peran Mediasi Komitmen Organisasional dalam Hubungan Praktik MSDM dan Kepuasan Kerja	77
Tabel 4. 11 Pengaruh komitmen organisasional memediasi praktik MSDM dan kepuasan kerja	77
Tabel 4. 12 Hasil Uji Mediasi	79
4.4 Pembahasan	82

4.4.1 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	82
4.4.2 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Organisasional	82
4.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	83
4.4.4 Peran Mediasi Komitmen Organisasional dalam Hubungan Praktik MSDM dan Kepuasan Kerja	84
BAB V PENUTUP	85
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Implikasi Manajerial	86
5.3 Keterbatasan Penelitian	87
5.4 Saran	87
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN	95
Lampiran 1 Google Form Kuisisioner Penelitian	95
Lampiran 2 Pernyataan Praktik MSDM	99
Lampiran 3 Pernyataan Kepuasan Kerja	102
Lampiran 4 Pernyataan Komitmen Organisasional	104
Lampiran 5 Data Responden Penelitian	107
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Variabel MSDM	109
Lampiran 7 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja	112
Lampiran 8 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasional	114
Lampiran 9 Output Spss Reliabilitas Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (X)	118
Lampiran 10 Output Spss Reliabilitas Kepuasan Kerja (Y)	118
Lampiran 11 Output Spss Reliabilitas Komitmen Organisasional (M) ...	118
Lampiran 12 Output SPSS Analisis Deskriptif Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (X)	119
Lampiran 13 Output SPSS Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja (Y)	120

Lampiran 14 Output SPSS Analisis Deskriptif Komitmen Organisasional (M)	121
Lampiran 15 Output seluruh Analisis Deskriptif Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.....	122
Lampiran 16 Output SPSS Uji Hipotesis 1	124
Lampiran 17 Output SPSS Uji Hipotesis 2	125
Lampiran 18 Output SPSS Uji Hipotesis 3	125
Lampiran 19 Output SPSS Uji Hipotesis 4	126
Lampiran 20 Hasil Uji Sobel.....	127

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 3. 1 Nilai Deskripsi.....	56
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	64
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	65
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	66
Tabel 4. 5 Uji Validitas	67
Tabel 4. 6 Hasil Uji Realibilitas	68
Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif.....	69
Tabel 4. 8 Pengaruh Praktik MSDM terhadap Kepuasan Kerja.....	71
Tabel 4. 9 Pengaruh praktik MSDM terhadap komitmen organisasional .	73
Tabel 4. 10 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja	75
Tabel 4. 11 Pengaruh komitmen organisasional memediasi praktik MSDM dan kepuasan kerja	77
Tabel 4. 12 Hasil Uji Mediasi	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	44
---------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Google Form Kuisisioner Penelitian	95
Lampiran 2 Pernyataan Praktik MSDM.....	99
Lampiran 3 Pernyataan Kepuasan Kerja.....	102
Lampiran 4 Pernyataan Komitmen Organisasional	104
Lampiran 5 Data Responden Penelitian	107
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Variabel MSDM	109
Lampiran 7 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja	112
Lampiran 8 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasional.....	114
Lampiran 9 Output Spss Reliabilitas Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (X)	118
Lampiran 10 Output Spss Reliabilitas Kepuasan Kerja (Y)	118
Lampiran 11 Output Spss Reliabilitas Komitmen Organisasional (M) ...	118
Lampiran 12 Output SPSS Analisis Deskriptif Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (X)	119
Lampiran 13 Output SPSS Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja (Y).....	120
Lampiran 14 Output SPSS Analisis Deskriptif Komitmen Organisasional (M)	121
Lampiran 15 Output seluruh Analisis Deskriptif Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.....	122
Lampiran 16 Output SPSS Uji Hipotesis 1	124
Lampiran 17 Output SPSS Uji Hipotesis 2	125
Lampiran 18 Output SPSS Uji Hipotesis 3	125
Lampiran 19 Output SPSS Uji Hipotesis 4	126
Lampiran 20 Hasil Uji Sobel.....	127

**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT PENSIL
MANGGARAI**

Disusun Oleh:

Maria Silva Angelika Cinthia Maynard

NPM: 220327046

Pembimbing:

Aloysia Desy Pramusiwi S.E., M.Sc.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh praktik MSDM terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrument penelitian kuisioner, dan sumber data primer melalui penyebaran kuesioner *Google Form* kepada 45 responden. Analisis data dilakukan dengan regresi linear dan uji mediasi menggunakan pendekatan Baron dan Kenny. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: praktik MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; praktik MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional; komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; dan komitmen organisasional tidak secara signifikan memediasi hubungan antara praktik MSDM dan kepuasan kerja. Penelitian ini didukung oleh *Social Exchange Theory* (SET), di mana individu atau kelompok yang memberikan sumber daya tertentu (seperti waktu, upaya, atau keahlian) berharap menerima sesuatu yang sebanding dari pihak lain. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pemahaman praktik MSDM mempengaruhi kepuasan kerja dan peran mediasi dari komitmen organisasional tidak didukung oleh data statistik yang ditemukan dalam penelitian ini.

Kata kunci: Praktik MSDM, kepuasan kerja, komitmen organisasional, mediasi, PT Pensil Manggarai