

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori Pertukaran Sosial (SET) menekankan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi yang terbentuk melalui tukar menukar sumber daya. Dalam pandangan ini, individu atau kelompok yang memberikan sumber daya tertentu (seperti waktu, upaya, atau keahlian) berharap menerima sesuatu yang sebanding dari pihak lain (Blau, 1964). Proses pertukaran ini berfungsi untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan dan komitmen. Dalam konteks ini, Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan sebagai alat utama bagi organisasi untuk memberikan "hadiah" kepada karyawan, berupa gaji, pengembangan karir, dan penghargaan lainnya, yang diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen mereka terhadap organisasi.

Teori Pertukaran Sosial menyediakan kerangka teoretis untuk memahami bagaimana praktik MSDM yang efektif dapat menciptakan hubungan yang saling menguntungkan, di mana organisasi menyediakan sumber daya yang diperlukan bagi karyawan dan menerima balasan berupa kinerja, kepuasan, serta komitmen. Dalam konteks penelitian ini, teori tersebut menjelaskan cara praktik MSDM dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi, serta bagaimana kedua hal tersebut berinteraksi untuk memengaruhi hasil kinerja organisasi.

2.2 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi sejumlah kebijakan, prosedur, dan kegiatan yang diterapkan oleh organisasi untuk mengatur dan mengembangkan staffnya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan performa karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Aktivitas ini meliputi berbagai tugas utama, seperti perencanaan tenaga kerja, perekrutan, pemilihan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta evaluasi kinerja (Dessler, 2025).

Meskipun praktik MSDM memiliki cakupan yang sangat luas dan melibatkan berbagai fungsi pengelolaan sumber daya manusia, tidak semua fungsi tersebut menjadi fokus dalam setiap penelitian. Pemilihan aspek-aspek MSDM yang diteliti perlu disesuaikan dengan tujuan penelitian serta instrumen pengukuran yang digunakan. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada dasarnya mencakup berbagai fungsi pengelolaan sumber daya manusia, seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, pengembangan karier, hubungan karyawan, serta fungsi-fungsi MSDM lainnya. Namun, penelitian ini tidak mengukur seluruh fungsi tersebut. Praktik MSDM yang diteliti dibatasi pada aspek-aspek yang diadaptasi dari instrumen penelitian Nguyen & Uong (2022), yaitu praktik rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengembangan karier, serta hubungan karyawan yang tercermin melalui komunikasi, partisipasi karyawan, koordinasi kerja, dan penciptaan lingkungan kerja yang harmonis. Pembatasan ini

dilakukan agar pengukuran variabel sesuai dengan tujuan penelitian dan indikator yang digunakan dalam kuesioner.

Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi perlu diarahkan untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi dan individu. Beberapa elemen utama dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang sering dibahas oleh para ahli meliputi :

1. Perekrutan dan Pemilihan: Proses ini memastikan organisasi memilih calon yang sesuai dengan kebutuhan serta budaya perusahaan. Perekrutan yang efektif mempengaruhi kualitas sumber daya manusia yang ada di organisasi (Alkhamis, 2024).
2. Pelatihan dan Pengembangan: Program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan agar dapat memberikan kontribusi maksimum dalam pekerjaan mereka. Pengembangan karyawan bersifat lebih jangka panjang, fokus pada perencanaan karier dan pengembangan potensi untuk posisi yang lebih tinggi di masa mendatang (Abdalrahim *et al.*, 2024; Paniran *et al.*, 2024).
3. Kompensasi: Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif sangat penting untuk menarik serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga tunjangan, bonus, dan manfaat lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan (Abdalrahim *et al.*, 2024; Paniran *et al.*, 2024).
4. Evaluasi Kinerja: Penilaian kinerja berfungsi untuk mengukur seberapa baik karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Sistem

evaluasi yang adil dapat mendorong peningkatan performa dan memberikan dasar untuk keputusan mengenai promosi, penghargaan, atau bahkan pelatihan tambahan (Alkhamis, 2024).

Selain itu, Ahmad *et al.* (2023) menyatakan bahwa praktik MSDM harus diselaraskan dengan tujuan strategis organisasi dan dengan kondisi eksternal yang ada, karena kebijakan MSDM yang diterapkan di satu perusahaan bisa berbeda dari yang lain, tergantung pada ukuran, struktur, dan sasaran mereka.

Praktik MSDM yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen serta produktivitas mereka. Waqas *et al.* (2024) menambahkan bahwa kebijakan praktik MSDM yang baik tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga dalam membangun budaya organisasi yang mendukung kerja sama, inovasi, dan pengembangan yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, praktik MSDM yang efektif berfungsi untuk menciptakan nilai bagi perusahaan dan karyawan dengan mendukung pengembangan serta kesejahteraan karyawan, dan juga membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efisien.

2.2.1 Peran Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peranan yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Dengan adanya kebijakan dan praktik MSDM yang efektif, organisasi dapat menciptakan suasana yang mendukung untuk pengembangan karyawan, menaikkan performa, serta meraih tujuan jangka panjang. Praktik MSDM tidak hanya berfokus

pada administrasi karyawan, tetapi juga pada pengembangan budaya yang selaras dengan tujuan keseluruhan organisasi (Morais *et al.*, 2024).

Berikut ini adalah beberapa fungsi utama praktik MSDM dalam organisasi:

1. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Praktik MSDM yang efektif ditujukan untuk mengoptimalkan potensi karyawan dengan menyajikan pelatihan serta pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Salah satu tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok agar dapat memberikan kontribusi secara maksimal kepada tujuan organisasi. Misalnya, program pelatihan yang baik dapat memperbaiki keterampilan karyawan, yang berdampak langsung pada produktivitas serta mutu kerja mereka (Alkhamis, 2024). Evaluasi kinerja yang adil juga memberikan umpan balik yang membangun bagi karyawan untuk terus meningkatkan performanya. Dalam hal ini, (Alkhamis, 2024) menekankan pentingnya manajemen kinerja yang berkelanjutan dan berbasis hasil, di mana organisasi mengidentifikasi kinerja yang unggul dan memberikan penghargaan atau insentif untuk pencapaian tersebut. Dengan cara ini, karyawan yang berkinerja tinggi merasa dihargai dan terdorong untuk terus berkontribusi dalam organisasi.

2. Mengembangkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan

Praktik MSDM memiliki kontribusi besar dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesetiaan dan mengurangi turnover karyawan. Salah satu metode untuk mencapai hal ini adalah dengan memberikan kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan (Abdalrahim *et al.*, 2024; Paniran *et al.*, 2024). Sistem penghargaan yang efektif,

baik berupa gaji, tunjangan, maupun penghargaan non-finansial, dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.

Menurut Paniran *et al.* (2024), penghargaan yang transparan dan berbasis kinerja membangun hubungan saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih loyal terhadap perusahaan dan lebih termotivasi untuk berusaha lebih keras serta memberikan kontribusi yang terbaik.

3. Menarik dan Mempertahankan Talenta Terbaik

Praktik MSDM yang efisien memiliki peran penting dalam menarik serta mempertahankan talenta terbaik di pasar tenaga kerja. Ini meliputi penerapan sistem rekrutmen yang tepat untuk memilih calon yang cocok dengan kebutuhan organisasi. Proses seleksi yang baik tidak hanya menjamin kesesuaian antara keterampilan kandidat dan posisi yang akan diisi, tetapi juga memastikan bahwa kandidat memiliki nilai-nilai yang selaras dengan budaya perusahaan (Alkhamis, 2024).

Dengan mempertahankan karyawan berkualitas, organisasi dapat membangun tim yang kuat yang akan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dalam konteks ini, Morais *et al.* (2024) menyarankan agar organisasi terus mengembangkan kebijakan rekrutmen yang fleksibel, dengan mempertimbangkan perubahan dalam pasar tenaga kerja serta tren terbaru dalam praktik seleksi.

4. Meningkatkan Komitmen Organisasional

Praktik MSDM yang efektif berperan dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen ini terwujud dalam keterikatan emosional karyawan

terhadap perusahaan, yang berpengaruh pada niat mereka untuk tetap bekerja dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Praktik MSDM yang dapat memperkuat komitmen organisasional meliputi pengembangan karir yang jelas, kesempatan untuk promosi, serta pemberian umpan balik yang konstruktif (Abdalahim *et al.*, 2024; Paniran *et al.*, 2024).

Alkhamis (2024) mengemukakan bahwa komitmen organisasional dapat ditingkatkan dengan memperkenalkan program yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, serta memberikan pengakuan atas kontribusi dan pencapaian mereka. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam organisasi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, yang berdampak positif pada kinerja perusahaan.

5. Membangun Budaya Organisasi yang Positif

Budaya organisasi yang baik sangat penting untuk menciptakan suasana kerja yang produktif dan mendukung. Praktik manajemen SDM dapat menjadikan budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis dan mendukung, serta menerapkan kebijakan yang memberi kesempatan untuk karyawan berinovasi dan terlibat dalam pengambilan keputusan (Morais *et al.*, 2024).

Cantarelli *et al.* (2023) berpendapat bahwa kebijakan manajemen SDM yang mendukung budaya organisasi yang positif dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen, serta meningkatkan kualitas komunikasi di tempat

kerja. Dengan menciptakan budaya yang sehat dan suportif, perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan dan menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

6. Mendukung Strategi Bisnis dan Tujuan Organisasi

Praktik manajemen SDM yang efektif berfungsi untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan dengan menyelaraskan kebijakan dan praktik sumber daya manusia dengan strategi bisnis organisasi. Praktik ini juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia yang dapat mendukung strategi pertumbuhan organisasi dan menghadapi tantangan pasar yang terus berubah. Misalnya, dengan mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan di masa depan dan merencanakan pengembangan karir yang cocok, perusahaan dapat mempersiapkan karyawan untuk mendukung ekspansi dan perubahan dalam strategi bisnis (Abdalahim *et al.*, 2024; Paniran *et al.*, 2024).

Maka dari itu praktik manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi dengan meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, serta membangun budaya organisasi yang positif, praktik MSDM membantu organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan kebijakan MSDM yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan.

2.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam memastikan tenaga kerja berkontribusi optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan MSDM menurut literatur terbaru dapat digolongkan menjadi beberapa perspektif:

1. Tujuan Strategis

MSDM strategis memastikan keselarasan antara karyawan dan tujuan organisasi, termasuk penyediaan tenaga kerja yang tepat, peningkatan kompetensi, dan mendorong kinerja unggul (Dessler, 2025)

2. Tujuan Berkelanjutan (Sustainable HRM)

Manajemen Sumber Daya Manusia modern mengintegrasikan praktik ramah lingkungan, kesejahteraan karyawan, dan prinsip keberlanjutan untuk mendukung tujuan jangka panjang organisasi dan SDGs (Lu *et al.*, 2023).

3. Tujuan Kesejahteraan Karyawan

Fokus pada *well-being* karyawan dan motivasi intrinsik, yang meningkatkan keterlibatan, kepuasan, dan kinerja (Morais *et al.*, 2024)

4. Tujuan Sosial (Common-Good HRM)

Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga untuk menciptakan manfaat sosial dan lingkungan bagi masyarakat luas (Aust *et al.*, 2024).

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif atau afektif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dihasilkan dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas yang dilakukan, gaji yang diterima, hubungan dengan rekan kerja, serta kondisi kerja di organisasi (Gazi *et al.*, 2024). Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam kinerja karyawan, karena karyawan yang puas

cenderung lebih produktif, berkomitmen, dan loyal terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan penurunan kinerja, tingginya tingkat absensi, dan turnover yang tinggi, yang merugikan perusahaan dalam jangka panjang (Alkodri, 2024).

Salah satu teori yang relevan untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah Teori Dua Faktor (Herzberg, 1959), yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator adalah elemen-elemen yang berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang. Menurut Herzberg (1959) bahwa faktor-faktor ini berfungsi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Sementara itu, faktor higienis, seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan, berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan kerja. Namun, meskipun faktor higienis dapat mengurangi ketidakpuasan, mereka tidak cukup untuk menciptakan kepuasan kerja yang tinggi jika tidak ada faktor motivator yang memadai.

Dalam konteks ini, organisasi perlu memastikan bahwa kedua faktor ini diterapkan secara seimbang. Faktor higienis yang tidak memadai, seperti gaji yang rendah atau kondisi kerja yang buruk, dapat menyebabkan ketidakpuasan yang tinggi, meskipun faktor motivator seperti pengakuan terhadap prestasi dan peluang pengembangan karir diterapkan. Oleh karena itu, menurut Herzberg (1959), untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi, perusahaan harus tidak hanya memperbaiki faktor-faktor higienis, tetapi juga memberikan ruang bagi karyawan untuk merasa

dihargai dan termotivasi melalui pekerjaan yang menantang dan peluang untuk berkembang.

Dengan demikian, kepuasan kerja bukan hanya tergantung pada aspek fisik atau material yang diberikan kepada karyawan, tetapi juga pada seberapa besar mereka merasa dihargai dan diakui dalam organisasi. Teori Dua Faktor Herzberg memberikan wawasan yang penting dalam merancang kebijakan MSDM yang tidak hanya fokus pada aspek materi, tetapi juga pada pemberian kesempatan bagi karyawan untuk merasa termotivasi dan berkembang dalam pekerjaan mereka.

2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu elemen, tetapi oleh berbagai komponen yang saling berhubungan dalam lingkungan kerja. Komponen-komponen ini mencakup kondisi fisik pekerjaan, interaksi sosial di tempat kerja, sistem kompensasi yang diterima pekerja, dan kesempatan untuk pengembangan karir yang ditawarkan oleh perusahaan. Menurut Herzberg (1959) dalam teori Dua Faktor, unsur-unsur tersebut dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori: faktor motivator dan faktor higienis, yang sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja para pekerja.

1. Faktor Higienis

Faktor higienis berhubungan dengan aspek pekerjaan yang lebih bersifat luar dan dapat menghentikan ketidakpuasan meskipun tidak secara langsung meningkatkan kepuasan. Unsur-unsur ini mencakup gaji, kondisi tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kebijakan perusahaan. Herzberg (1959) menyatakan bahwa faktor higienis, walau tidak mendorong karyawan untuk

tampil lebih baik, dapat menyebabkan ketidakpuasan besar jika tidak ditangani dengan baik.

Salah satu aspek higienis yang sangat penting adalah kompensasi atau gaji. Penelitian oleh Alkhamis (2024) menunjukkan bahwa gaji yang adil dan sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Namun, jika gaji dirasa terlalu rendah atau tidak sebanding dengan nilai pasar, pekerja bisa merasa kurang dihargai, yang bisa menimbulkan ketidakpuasan. Alkodri (2024) juga menambahkan bahwa gaji yang layak dan tunjangan yang cukup bisa mengurangi ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan kerja, tetapi ini bukan satu-satunya aspek yang menentukan.

Kondisi tempat kerja juga sangat penting dalam kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang bersih, aman, dan nyaman cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka (Celbiş *et al.*, 2023). Selain itu, hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan juga krusial untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menyenangkan. Paniran *et al.* (2024) menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang positif dapat memperbaiki kepuasan kerja dan mengembangkan ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

2. Faktor Motivator

Faktor motivator, di sisi lain, adalah unsur-unsur yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal-hal ini mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang. Faktor motivator dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih

keras dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka sebab mereka merasa dihargai dan diakui oleh perusahaan.

Pencapaian merupakan faktor utama dalam teori motivasi Herzberg, yang menyatakan bahwa karyawan merasa puas ketika mereka berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan, baik secara individu maupun kelompok. Alkhamis (2024) juga menambahkan bahwa karyawan yang merasa telah mencapai tujuan yang bermakna dan memberikan kontribusi signifikan bagi perusahaan akan merasa lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka.

Pengakuan atas prestasi dan kontribusi karyawan merupakan faktor lain yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui atas kerja keras mereka biasanya lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih loyal terhadap perusahaan (Celbiş *et al.*, 2023). Paniran *et al.* (2024) menyatakan bahwa pengakuan dalam bentuk pujian atau penghargaan dapat memperkuat ikatan karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan motivasi mereka.

Kesempatan untuk bertumbuh juga merupakan elemen krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja. Celbiş *et al.* (2023) dalam kepuasan kerja menyatakan bahwa peluang untuk mendapatkan promosi atau maju dalam karir yang lebih baik memberikan karyawan rasa pencapaian, serta menawarkan tantangan baru yang memotivasi mereka untuk terus berkembang. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam organisasi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka (Abdalahim *et al.*, 2024; Paniran *et al.*, 2024).

3. Faktor Sosial

Faktor sosial juga berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja. Hubungan yang baik antarpribadi di lingkungan kerja, baik dengan rekan kerja maupun atasan, menciptakan suasana kerja yang mendukung dan harmonis. Karyawan yang menjalin hubungan baik dengan rekan-rekannya dan merasa didukung oleh atasan cenderung merasakan kepuasan lebih dalam pekerjaan mereka. Temuan Alkodri (2024) mendukung hal ini dengan menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kolaboratif dan penuh dukungan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4. Faktor Organisasional

Faktor organisasi, seperti kebijakan perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kejelasan tugas, juga memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kebijakan yang adil dan terbuka dalam organisasi akan membangun rasa percaya antara karyawan dan manajemen. Kepemimpinan yang suportif serta kejelasan dalam peran pekerjaan sangat berperan dalam menciptakan kepuasan kerja. Menurut Alkhamis (2024), gaya kepemimpinan yang demokratis dan komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Maka dari itu, Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sangat beragam, mulai dari faktor materi seperti gaji dan kondisi kerja, hingga faktor psikologis seperti pengakuan, pencapaian, dan kesempatan untuk berkembang. Menurut teori Herzberg, perusahaan harus fokus tidak hanya pada pemenuhan faktor higienis untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi juga pada pemberian faktor motivator untuk menciptakan kepuasan kerja yang tinggi. Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor ini secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kepuasan

kerja karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, antara lain kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, dan kondisi kerja (Nguyen & Uong, 2022). Penilaian terhadap setiap indikator ini memberikan gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisasi. dan masing-masing indikator berkontribusi dalam membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Indikator-indikator tersebut misalnya seperti dibawah ini :

1. Kepuasan Terhadap Pekerjaan Itu Sendiri

Menurut Herzberg (1959) , kepuasan yang dihasilkan dari pekerjaan sendiri merupakan salah satu motivator terpenting dalam menentukan kebahagiaan dalam pekerjaan. Karyawan yang menganggap bahwa pekerjaan mereka memiliki makna, menantang, serta sesuai dengan minat dan keterampilan cenderung lebih bahagia. Morais *et al.* (2024) berpendapat bahwa kepuasan dalam pekerjaan dapat mempertinggi motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada kinerja yang lebih baik dan keterlibatan yang lebih besar dalam tugasnya. Oleh karena itu, pekerjaan yang memberikan rasa prestasi dan kemajuan akan memotivasi karyawan untuk terus memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

2. Gaji dan Kompensasi

Gaji atau kompensasi merupakan faktor higienis yang sangat penting dalam mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja, seperti yang dijelaskan oleh

(Herzberg, 1959) dalam teori Dua Faktor. Meskipun gaji yang memadai tidak secara langsung meningkatkan motivasi atau kepuasan kerja, ketidakpuasan atau rasa ketidakadilan terhadap gaji dapat mengurangi motivasi dan menyebabkan ketidakpuasan yang signifikan dalam pekerjaan. Alkhamis (2024) menekankan bahwa perusahaan yang menawarkan gaji yang adil dan kompetitif di pasaran akan lebih berhasil mempertahankan karyawan berkinerja tinggi, karena kompensasi yang adil dapat memperkuat rasa dihargai dan diakui oleh organisasi.

3. Promosi dan Penghargaan

Peluang untuk naik jabatan dan diakui atas prestasi adalah faktor motivator penting bagi peningkatan kepuasan kerja. Menurut Maslow (1954) dalam teorinya mengenai hierarki kebutuhan, setelah kebutuhan dasar dan keamanan terpenuhi, karyawan akan mencari pengakuan dan penghargaan sebagai bagian dari pencapaian diri. Paniran *et al.* (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk maju dalam karir cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, perusahaan yang menyediakan jalur karir yang jelas dan pengakuan terhadap pencapaian cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara karyawannya.

4. Supervisi dan Kepemimpinan

Kepemimpinan atau pengawasan yang baik juga merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja. Robinson (2004) menyatakan bahwa hubungan positif antara karyawan dan atasan dapat meningkatkan kepuasan bekerja, karena karyawan merasa lebih didukung dan dihargai. Pemimpin yang mendengarkan masalah, memberikan umpan balik yang membangun, dan mendukung

perkembangan karyawan cenderung menciptakan suasana kerja yang sehat. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau tidak mendukung dapat mengakibatkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi karyawan untuk berkinerja baik.

5. Rekan Kerja

Hubungan dengan kolega juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja. Gazi *et al.* (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di dalam tim yang saling mendukung dan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka. Interaksi sosial yang positif di lingkungan kerja dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mengurangi stres, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang aman dan nyaman memiliki peranan yang sangat besar dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Menurut Alkodri (2024), lingkungan yang bersih, aman, dan sehat dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, karena para karyawan merasa dihargai serta terlindungi. Di samping itu, fasilitas yang memadai, seperti ruang kerja yang nyaman, peralatan yang mendukung, dan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, juga berkontribusi pada penciptaan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang merasa perhatian terhadap kesejahteraan mereka lebih cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan.

Faktor-faktor kepuasan kerja, seperti kepuasan terhadap jenis pekerjaan, gaji, peluang promosi, bimbingan, rekan kerja, dan kondisi tempat kerja, memberikan gambaran yang jelas tentang pandangan karyawan terhadap pekerjaan mereka dalam suatu organisasi. Setiap elemen ini sangat penting dalam menentukan kepuasan kerja, dan pengelolaan yang baik terhadap elemen-elemen ini dapat memperbaiki motivasi, kinerja, dan loyalitas para karyawan. Organisasi yang mampu membangun lingkungan kerja yang mendukung, memberikan gaji yang adil, serta menawarkan kesempatan untuk tumbuh dan mendapatkan pengakuan, akan lebih sukses dalam mempertahankan karyawan yang puas dan berkomitmen.

2.4 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional diartikan sebagai keterikatan emosional para karyawan kepada perusahaan, yang terlihat dari keinginan mereka untuk terus bekerja dan membantu mencapai tujuan perusahaan. Meskipun komitmen organisasional menurut Allen & Meyer (1996) terdiri atas tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*), penelitian ini memperlakukan ketiganya sebagai satu variabel, yaitu komitmen organisasional. Hal ini didasarkan pada konsep Allen & Meyer (1996) yang memandang ketiga dimensi tersebut sebagai komponen pembentuk satu konstruk komitmen organisasional secara keseluruhan (*overall organizational commitment*), bukan sebagai variabel yang berdiri sendiri.

Penelitian ini bertujuan mengukur tingkat komitmen organisasional secara menyeluruh dalam menjelaskan pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja, sehingga analisis tidak difokuskan pada perbandingan pengaruh masing-masing dimensi. Pendekatan ini juga sejalan dengan penelitian Nguyen & Uong (2022), yang mengukur komitmen organisasional sebagai satu konstruk yang terdiri atas tiga dimensi untuk menganalisis hubungan antara praktik MSDM dan kepuasan kerja.

Allen & Meyer (1996), dalam teori mereka tentang komitmen organisasional, menyatakan bahwa ada tiga dimensi utama komitmen, yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Dimensi-dimensi ini memberikan penjelasan yang lebih dalam tentang alasan mengapa karyawan memutuskan untuk tetap berada dalam organisasi serta seberapa kuat mereka terikat pada nilai dan tujuan perusahaan.

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional yang dialami karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi merasa terhubung secara emosional dengan organisasi dan didorong secara intrinsik untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Allen & Meyer (1996), karyawan dengan komitmen afektif yang kuat cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas mereka dan akan menunjukkan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan. Komitmen afektif ini sering kali dipicu oleh penghargaan yang seimbang dengan usaha yang diberikan karyawan, seperti pengakuan atas kinerja atau kesempatan untuk mengembangkan karir mereka.

Dalam hal ini, Herzberg (1959) dalam teori Dua Faktor mengemukakan bahwa faktor pendorong seperti pengakuan dan pencapaian dapat meningkatkan komitmen afektif para karyawan. Perusahaan yang memberi kesempatan kepada karyawan untuk merasa dihargai dan sukses dapat memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan berhubungan dengan keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi, karena mereka merasa akan kehilangan sesuatu yang berharga jika keluar, seperti keuntungan finansial, tunjangan, atau fasilitas lainnya. Jenis komitmen ini lebih bersifat rasional dan berfokus pada penilaian mengenai biaya yang akan terjadi jika karyawan meninggalkan perusahaan. Allen & Meyer (1996) menjelaskan bahwa karyawan dengan komitmen berkelanjutan seringkali merasa terikat pada organisasi karena mengingat risiko dan biaya yang terlibat jika mereka meninggalkan.

Dalam penelitian oleh Alkhamis (2024), dikatakan bahwa komitmen berkelanjutan bisa timbul dalam situasi di mana karyawan merasa tidak memiliki banyak pilihan pekerjaan yang lebih baik atau tidak siap untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menawarkan insentif dan kebijakan yang mendorong karyawan agar tetap tinggal, seperti memberikan peluang pengembangan karir yang jelas dan memastikan kesejahteraan finansial mereka.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif berkaitan dengan rasa kewajiban moral karyawan untuk tetap di organisasi, sering kali didasari oleh norma atau nilai yang diyakini oleh karyawan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi merasa perlu untuk bertahan di organisasi karena merasa bertanggung jawab, baik secara etis maupun sosial, untuk memberikan kontribusi. Allen & Meyer (1996) menyatakan bahwa komitmen normatif sering dibentuk oleh faktor budaya perusahaan atau pengaruh sosial yang ada di sekitar karyawan, seperti hubungan yang kuat dengan keluarga atau rekan kerja.

Komitmen normatif ini bisa menjadi lebih kuat bila ada kebijakan perusahaan yang mendukung kesejahteraan karyawan dan menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap organisasi. Morais *et al.* (2024) juga menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan kebijakan yang adil dan bertanggung jawab secara sosial cenderung bisa meningkatkan komitmen normatif karyawan terhadap organisasi mereka.

2.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitment Organisasional

Komitmen organisasional karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam diri karyawan maupun dari organisasi tempat mereka bekerja. Dalam teori komitmen organisasional, Allen & Meyer (1996) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi utama dari komitmen organisasional: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif, yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal dan internal. Berikut adalah faktor-faktor utama yang memengaruhi komitmen organisasional, yang akan dijelaskan dengan menggunakan teori-teori yang relevan:

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen kunci yang memengaruhi komitmen terhadap organisasi. Adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi; karyawan yang merasa senang dengan pekerjaan mereka biasanya memiliki komitmen yang lebih besar kepada organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti gaji, penghargaan, lingkungan kerja, dan interaksi dengan rekan-rekan.

Menurut Herzberg (1959) dalam teori dua faktornya, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dibagi menjadi dua kategori, yaitu motivator (seperti pencapaian dan pengakuan) yang meningkatkan kepuasan dan faktor higienis (seperti gaji dan lingkungan kerja) yang mengurangi ketidakpuasan namun tidak meningkatkan kepuasan. Oleh karena itu, organisasi yang memperhatikan kedua kategori ini dapat meningkatkan kepuasan pekerja, yang pada akhirnya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi sangat memengaruhi komitmen karyawan. Robinson D (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung, komunikatif, dan kolaboratif dapat meningkatkan komitmen organisasi dari karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh pemimpin mereka dan diizinkan untuk berpartisipasi dalam keputusan lebih mungkin memiliki keterikatan emosional dengan organisasi.

(Bass, 1990) dalam teori kepemimpinan transformasional mengatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi serta menyampaikan visi yang

jelas dapat meningkatkan komitmen emosional karyawan. Pemimpin yang bisa menyampaikan tujuan organisasi dengan baik dan mendukung pengembangan individu karyawan akan membuat keterikatan karyawan terhadap perusahaan menjadi lebih kuat.

3. Pengembangan Karir dan Pelatihan

Kesempatan untuk memperbaiki keterampilan dan mengembangkan karir di dalam organisasi juga berkontribusi besar terhadap komitmen organisasional. Alkhamis (2024) menjelaskan bahwa karyawan yang merasakan adanya peluang berkembang dalam organisasi cenderung lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka. Pelatihan yang disediakan organisasi tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan, tapi juga menunjukkan kepedulian perusahaan terhadap kemajuan karir mereka.

Teori Maslow (1954) tentang hierarki kebutuhan mengindikasikan bahwa setelah kebutuhan dasar dan rasa aman terpenuhi, individu akan mencari kesempatan untuk mengaktualisasikan diri. Dalam lingkungan organisasi, hal ini berarti karyawan akan merasa lebih terikat jika mereka melihat peluang untuk mencapai potensi terbaik melalui pendidikan dan pengembangan karir yang jelas.

4. Penghargaan dan Kompensasi

Kompensasi yang adil dan penghargaan yang sebanding dengan kontribusi karyawan memiliki peran penting dalam menciptakan komitmen organisasi. Adams (1965) dalam Teori Keadilan menerangkan bahwa karyawan membandingkan kontribusi yang mereka berikan dengan imbalan yang mereka

terima. Jika mereka merasa bahwa imbalan tersebut tidak sebanding dengan upaya mereka, kepuasan dan komitmen mereka terhadap organisasi bisa menurun.

Menurut Abdalrahim *et al.* (2024) menekankan bahwa kompensasi yang kompetitif di pasar, baik berupa gaji, tunjangan, atau insentif lain, dapat memperkuat komitmen karyawan, karena karyawan merasa dihargai dan diakui atas usaha yang mereka lakukan. Maka dari itu, pengelolaan kompensasi yang transparan dan adil adalah faktor penting untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

5. Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik dan budaya organisasi yang mendukung berperan besar dalam komitmen karyawan. Morais *et al.* (2024) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif, yang dibangun atas nilai-nilai seperti saling menghargai, kerjasama, dan keterbukaan, dapat memperkuat hubungan emosional karyawan dengan organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan nyaman di tempat kerja cenderung memiliki tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi.

Menurut Alkodri (2024), tempat kerja yang bebas dari konflik, aman, dan mendorong kerjasama dapat meningkatkan kepuasan serta komitmen dalam pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang peduli pada kesejahteraan karyawan akan memberikan dampak positif pada tingkat komitmen mereka terhadap perusahaan.

6. Pengaruh Sosial dan Nilai-nilai Organisasi

Nilai-nilai sosial dan norma dalam organisasi juga mempengaruhi karyawan. Allen & Meyer (1996) dalam model komitmen mereka menjelaskan

bahwa komitmen normatif muncul ketika karyawan merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap berpartisipasi di organisasi, sering kali karena nilai-nilai atau norma sosial yang ada di tempat kerja. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan merasa perlu bertahan dengan perusahaan, meskipun ada pekerjaan lain yang lebih menarik, karena mereka merasa bertanggung jawab terhadap organisasi tersebut.

Komitmen karyawan dipengaruhi oleh berbagai elemen baik dari dalam organisasi maupun individu itu sendiri. Hal-hal seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, kesempatan untuk berkembang dalam karir, imbalan yang adil, budaya organisasi yang baik, dan pengaruh sosial memiliki peranan penting dalam membentuk tingkat komitmen karyawan. Allen & Meyer (1996) menyatakan bahwa dimensi komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif saling terhubung untuk membentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Untuk itu, organisasi yang ingin meningkatkan komitmen karyawan harus memperhatikan dan mengelola semua faktor ini dengan baik, agar dapat mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan karyawan yang setia.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel di bawah ini menyajikan lima penelitian terdahulu yang relevan dengan fokus penelitian ini. Penelitian terdahulu dipilih berdasarkan kesesuaian variabel praktik manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Pada kolom keterangan juga dijelaskan posisi setiap jurnal dalam mendukung hipotesis penelitian.



Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian & Peneliti	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Utama	Kesimpulan dan Keterangan/Hipotesis
1	The Impact of HRM Practices on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Civil Servants in Hanoi (Nguyen & Uong, 2022)	Kuantitatif, PLS-SEM	X: HRM Practices; Y: Job Satisfaction; M:Organizational Commitment	Praktik HRM berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Komitmen organisasional juga berpengaruh	Komitmen organisasional terbukti menjadi mediator dalam hubungan praktik HRM dan kepuasan kerja. Keterangan: jurnal acuan utama karena modelnya paling dekat dengan penelitian ini; mendukung H1, H2, H3, dan H4.

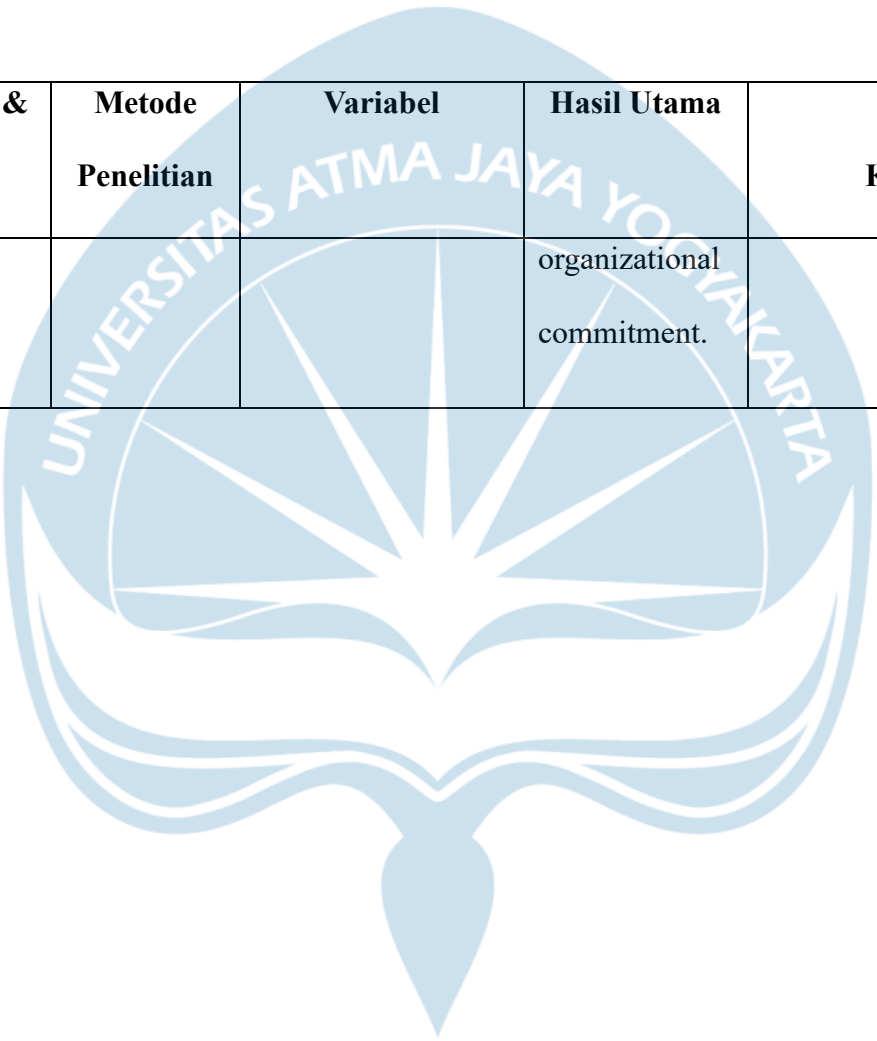
No.	Judul Penelitian & Peneliti	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Utama	Kesimpulan dan Keterangan/Hipotesis
				terhadap kepuasan kerja.	
2	The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Satisfaction: Hospitality Context (Paniran <i>et al.</i> , 2024)	Kuantitatif, regresi, survei 361 karyawan hotel	X: HRM Practices; Y: Employee Satisfaction/Job Satisfaction; variabel terkait: Employee Retention	Dimensi praktik HRM seperti quality of work life, job security, empowerment, dan training berpengaruh	Praktik MSDM yang efektif mampu meningkatkan kepuasan karyawan dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Keterangan: jurnal pendukung H1, yaitu praktik MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

No.	Judul Penelitian & Peneliti	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Utama	Kesimpulan dan Keterangan/Hipotesis
				positif signifikan terhadap kepuasan karyawan.	
3	The Role of Human Resource Management Practices in Enhancing Organizational	Systematic literature review	X: HRM Practices; Y: Organizational Commitment	Praktik HRM seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja,	Organisasi perlu menerapkan praktik HRM yang konsisten dan adil untuk membangun keterikatan, loyalitas, serta komitmen karyawan. Keterangan: jurnal pendukung H2, yaitu praktik MSDM berpengaruh positif dan

No.	Judul Penelitian & Peneliti	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Utama	Kesimpulan dan Keterangan/Hipotesis
	Commitment: Systematic Literature Review (Abdalrahim <i>et al.</i> , 2024)			kompensasi, dan pengembangan karier berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasional.	signifikan terhadap komitmen organisasional.

No.	Judul Penelitian & Peneliti	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Utama	Kesimpulan dan Keterangan/Hipotesis
4	Organizational Commitment, Transformational Leadership and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Citizenship Behavior (Saluy <i>et al.</i> , 2024)	Kuantitatif, PLS-SEM	X: Organizational Commitment; Y: Job Satisfaction; variabel terkait: Transformational Leadership dan OCB	Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai p < 0,05.	Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Keterangan: jurnal pendukung H3, yaitu komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5	The Effects of Human Resource	Kuantitatif, SEM-	X: Human Resource Practices;	Praktik HR berpengaruh	Komitmen organisasional afektif dapat menjembatani pengaruh praktik HR

No.	Judul Penelitian & Peneliti	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Utama	Kesimpulan dan Keterangan/Hipotesis
	Practices on Job Satisfaction: The Mediating Role of Affective Organizational Commitment and Organizational Identification (Samadi & Pusparini, 2020)	AMOS, survei 345 karyawan generasi milenial di Indonesia	Y: Job Satisfaction; M: Affective Organizational Commitment dan Organizational Identification	positif signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun melalui mediasi affective	terhadap kepuasan kerja. Keterangan: jurnal pendukung H4, yaitu komitmen organisasional memediasi pengaruh praktik MSDM terhadap kepuasan kerja.



No.	Judul Penelitian & Peneliti	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Utama	Kesimpulan dan Keterangan/Hipotesis
				organizational commitment.	

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu tersebut, penelitian Nguyen & Uong (2022) digunakan sebagai jurnal acuan utama karena secara langsung menguji praktik HRM, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja dalam satu model. Paniran *et al.* (2024) memperkuat hipotesis pertama karena menunjukkan bahwa praktik MSDM berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

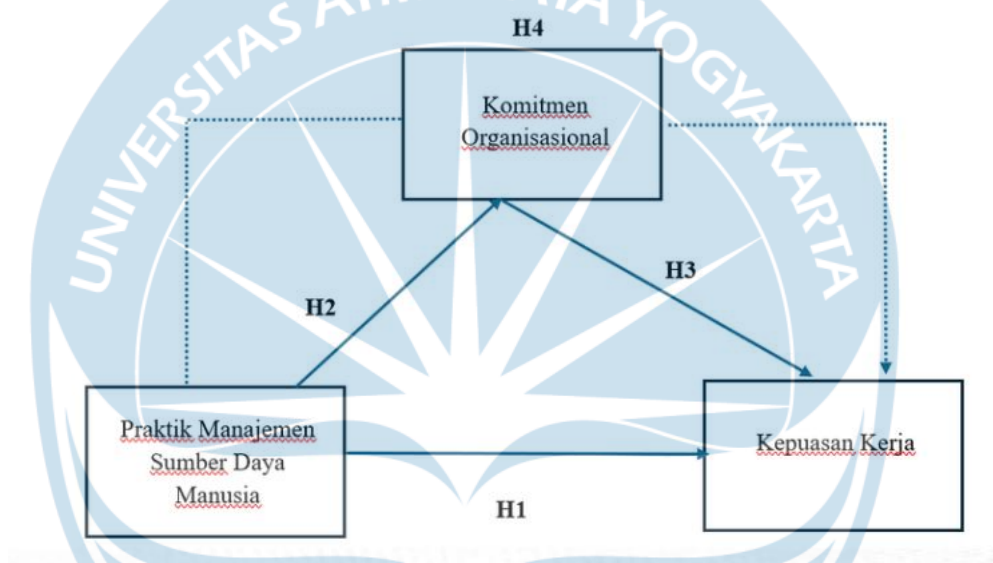
Selanjutnya, Abdalrahim *et al.* (2024) mendukung hipotesis kedua karena menjelaskan peran praktik HRM dalam meningkatkan komitmen organisasional. Saluy *et al.* (2024) mendukung hipotesis ketiga karena menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Samadi & Pusparini (2020) mendukung hipotesis keempat karena membuktikan bahwa *affective organizational commitment* dapat menjadi mediator pada hubungan praktik sumber daya manusia dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, kelima penelitian tersebut menjadi dasar empiris dalam merumuskan hipotesis penelitian ini.

2.6 Kerangka Penelitian

Pada penelitian ini, terdapat tiga variabel yang digunakan peneliti yang meliputi praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai variabel independen (X) dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen (Y) serta komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (M). Dalam kerangka ini, komitmen organisasional bertindak sebagai jembatan penghubung. Artinya, praktik MSDM yang baik tidak langsung membuat karyawan merasa puas, melainkan harus

menumbuhkan rasa cinta dan loyalitas mereka terhadap perusahaan terlebih dahulu. Ketika rasa memiliki (komitmen) itu sudah kuat, barulah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan menjadi jauh lebih maksimal. Kerangka penelitian yang akan digunakan dalam meneliti pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber : (Nguyen Danh Nam & Uong Thi Ngoc Lan., 2022)

2.7 Hipotesis Penelitian

2.7.1 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Praktik dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian langkah dan kebijakan yang dibuat untuk mengelola, mengembangkan, serta mengoptimalkan potensi para karyawan dalam suatu organisasi. Praktik MSDM meliputi proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier yang bertujuan meningkatkan motivasi

serta kinerja karyawan (Dessler, 2025). Social Exchange Theory menjelaskan bahwa karyawan cenderung membalas perlakuan positif organisasi melalui sikap kerja yang lebih positif, termasuk meningkatnya kepuasan kerja (Blau, 1964). Penelitian Nguyen & Uong (2022) serta Paniran *et al.* (2024) menunjukkan bahwa praktik MSDM yang efektif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika perusahaan menerapkan praktik MSDM yang baik (seperti gaji yang adil dan pelatihan), kebutuhan kerja karyawan otomatis terpenuhi. Hal ini langsung membuat karyawan merasa senang dan nyaman, sehingga mereka merasa puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan pengamatan terhadap praktik MSDM di PT Pensil Manggarai, penerapan kebijakan yang konsisten dan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi karyawan diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan termotivasi.

Dari penjelasan tersebut, hipotesis pertama dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja para karyawan di PT Pensil Manggarai.

2.7.2 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Organisasional

Praktik MSDM yang dirancang secara strategis dapat meningkatkan keterikatan emosional, moral, dan rasional karyawan terhadap organisasi. (Abdalrahim *et al.*, 2024; Allen & Meyer, 1996) menjelaskan bahwa praktik HRM seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengembangan karier dapat memperkuat komitmen organisasional karena karyawan merasa

didukung dan dihargai oleh organisasi. Komitmen organisasional terdiri dari tiga komitmen, yaitu afektif, kontinuans, dan normatif, yang semuanya dapat diperkuat melalui praktik MSDM yang efektif (Khan, 2023). Jika perusahaan serius mengelola karyawannya dengan baik, karyawan akan merasa sangat dipedulikan. Rasa kepedulian ini membuat karyawan merasa sejalan dengan visi perusahaan, sehingga loyalitas dan keinginan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan menjadi semakin kuat.

Berdasarkan keterangan peneliti diatas dapat dikatakan bahwa Praktik MSDM yang transparan dan adil di PT Pensil Manggarai diyakini akan menumbuhkan loyalitas dan rasa memiliki, sehingga meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di PT Pensil Manggarai.

2.7.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Komitmen organisasional yang tinggi membuat karyawan merasa memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dalam pekerjaan sehari-hari (Allen & Meyer, 1996; Herzberg, 1959). Saluy *et al.* (2024) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif, normatif, dan kontinuans yang baik cenderung lebih puas karena

merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Karyawan yang sudah loyal dan cinta dengan perusahaannya akan memiliki rasa memiliki yang tinggi. Rasa memiliki inilah yang membuat mereka memandang tugas sehari-hari dengan cara yang positif, sehingga mereka bisa menikmati pekerjaan dan merasa lebih puas.

Dengan demikian, semakin tinggi komitmen karyawan di PT Pensil Manggarai, semakin besar kemungkinan mereka merasa puas dan termotivasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pensil Manggarai.

2.7.4 Peran Mediasi Komitmen Organisasional dalam Hubungan Praktik MSDM dan Kepuasan Kerja

Komitmen organisasional berperan sebagai mediator yang menghubungkan praktik MSDM dengan kepuasan kerja. Praktik MSDM yang efektif akan meningkatkan keterikatan dan komitmen karyawan, yang kemudian mendorong peningkatan kepuasan kerja (Nguyen & Uong, 2022; Samadi & Pusparini, 2020). Hal ini sejalan dengan Social Exchange Theory, di mana karyawan membalas perlakuan positif dari organisasi dengan keterikatan emosional dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Blau, 1964). Di sini, komitmen berfungsi sebagai jembatan penghubung. Artinya, praktik MSDM yang bagus dari manajemen tidak otomatis langsung membuat karyawan puas. Kebijakan MSDM itu harus mampu menyentuh hati karyawan dulu sampai mereka merasa loyal (komitmen). Setelah rasa loyal itu

muncul, barulah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan menjadi jauh lebih maksimal.

Berdasarkan menurut ahli dapat disimpulkan bahwa pengalaman di lapangan menunjukkan bahwa karyawan yang merasa praktik MSDM adil dan mendukung karir mereka akan lebih loyal, sehingga kepuasan kerja mereka meningkat lebih signifikan ketika komitmen organisasional juga tinggi.

Dalam konteks PT Pensil Manggarai, penerapan praktik MSDM yang konsisten diyakini tidak hanya langsung meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga melalui peningkatan komitmen organisasional, sehingga pengaruhnya menjadi lebih kuat.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

H4: Komitmen organisasional memediasi pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pensil Manggarai.