

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia kerja modern menuntut organisasi untuk mampu menciptakan lingkungan kerja yang selaras dengan karakteristik dan kebutuhan karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja. Konsep kecocokan antara individu dengan pekerjaannya (*person-job fit*) bukan sekadar keinginan pribadi, melainkan syarat utama untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif. Ketika seorang karyawan merasa pekerjaannya selaras dengan jati dirinya, akan muncul rasa puas dan bahagia yang memotivasi mereka untuk bekerja lebih serius dan berdedikasi bagi perusahaan.

Merujuk pada data dari *PwC Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survey 2023*, tingkat kepuasan kerja karyawan di Indonesia menunjukkan tren yang sangat positif dengan persentase mencapai 75 persen. Angka ini secara signifikan melampaui rata-rata tingkat kepuasan kerja di kawasan Asia Pasifik yang berada pada angka 57 persen. Melalui pencapaian tersebut, Indonesia berhasil menempati posisi kedua sebagai negara dengan tingkat kepuasan kerja tertinggi di wilayah Asia Pasifik.

Pencapaian angka kepuasan kerja yang signifikan ini tidak terlepas dari pemahaman mendasar mengenai makna kepuasan itu sendiri bagi individu di lingkungan organisasi. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam keberhasilan organisasi karena berpengaruh langsung terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai respons

afektif atau emosional seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan seberapa positif atau negatif perasaan mereka terhadap lingkungan kerja dan peran yang dijalankan (Gazi et al., 2024). Kepuasan kerja yang tinggi mendorong peningkatan loyalitas, kontribusi, dan dedikasi karyawan terhadap organisasi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki keinginan untuk keluar serta menunjukkan tingkat produktivitas dan kedisiplinan yang lebih rendah (Putri et al., 2024). Namun dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam menciptakan kepuasan kerja yang optimal bagi karyawannya.

Kondisi ini menuntut manajemen organisasi untuk mengoptimalkan perannya, peran manajemen organisasi melalui berbagai kebijakannya menjadi sangat krusial dalam memengaruhi kondisi psikologis karyawan. Salah satu faktor utama yang berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Praktik MSDM meliputi serangkaian kebijakan dan praktik terstruktur dalam mengelola serta mengembangkan karyawan guna mencapai kinerja optimal dan mendukung tujuan organisasi, yang mencakup aspek rekrutmen, pelatihan, pengelolaan talenta, kompensasi, pengembangan karier, serta budaya kerja produktif (Sangapan et al., 2025a). Secara lebih spesifik, kegiatan dalam praktik MSDM meliputi proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan secara selektif untuk memperoleh talenta terbaik, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan, serta sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, yang

secara keseluruhan berpengaruh terhadap sikap, motivasi, dan kinerja (Sonar & Pandey, 2023). Selain itu, pengelolaan pengembangan karier secara efektif juga memberikan rasa aman dan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dalam organisasi, sehingga meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.

Namun demikian, dalam penelitian ini variabel Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak dimaknai sebagai keseluruhan fungsi MSDM yang diterapkan perusahaan. Variabel ini dibatasi pada praktik-praktik yang menjadi indikator penelitian, yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengembangan karier, serta hubungan karyawan (*employee relations*). Pembatasan tersebut dilakukan agar pengukuran variabel sesuai dengan tujuan penelitian, kerangka konseptual, dan instrumen penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data. Melalui penerapan praktik-praktik MSDM tersebut, organisasi diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terbentuknya hubungan positif antara karyawan dan organisasi. Hubungan yang semakin kuat tersebut akan mendorong munculnya keterikatan emosional karyawan, yang pada dasarnya merupakan manifestasi dari komitmen organisasional.

Keterikatan emosional yang terbentuk sebagai dampak dari pengelolaan sumber daya manusia yang efektif tersebut pada dasarnya merupakan manifestasi dari komitmen karyawan terhadap perusahaan. Di samping praktik MSDM, komitmen organisasional juga memainkan peran penting dalam dinamika kepuasan kerja karyawan. Komitmen organisasional dipahami sebagai keterikatan emosional dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, yang

mencerminkan loyalitas dan identifikasi individu terhadap tujuan organisasi (Ping & Husin, 2025). Komitmen organisasional berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor-faktor organisasi dengan kinerja dan sikap karyawan, di mana tingkat komitmen yang tinggi mendorong loyalitas serta kontribusi optimal karyawan terhadap organisasi (Rifai & Tirtoprojo, 2023). Karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik karena mereka merasa memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi dan berkomitmen terhadap visi dan misi perusahaan (Khan, 2023).

Sejumlah penelitian terdahulu mendukung peran komitmen organisasional sebagai penghubung antara praktik MSDM dan kepuasan kerja. Kumar & Chitra, 2024 menemukan bahwa organisasi yang mengutamakan evaluasi kinerja efektif, pengembangan karier, dan budaya positif cenderung memiliki karyawan dengan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Herlina *et al.*, 2021 mengungkapkan bahwa praktik MSDM strategis memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen karyawan, yang juga memediasi hubungan antara praktik tersebut dengan keberhasilan organisasi. Lebih lanjut, Nguyen & Uong (2022) memvalidasi bahwa praktik MSDM memiliki dampak positif signifikan terhadap tiga komponen komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif yang pada gilirannya memengaruhi kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan (Khan, 2021) yang menegaskan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai mediator: praktik MSDM yang baik meningkatkan komitmen organisasional, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja.

Untuk memahami penerapan konsep teori dalam konteks nyata, penelitian ini memilih PT Pensil Manggarai sebagai objek studi. PT Pensil Manggarai didirikan sebagai wujud kepedulian terhadap pengembangan ekonomi, pendidikan, dan kemanusiaan di wilayah Nusantara, khususnya Kabupaten Manggarai dan sekitarnya. Organisasi ini berfokus pada pemberdayaan masyarakat melalui berbagai program yang terintegrasi dan berkelanjutan, mulai dari pendidikan formal dan nonformal, pendampingan UMKM berbasis teknologi, hingga kegiatan sosial dan kemanusiaan. Dalam menghadapi tantangan kompleks seperti keterbatasan akses pendidikan, rendahnya literasi, serta kebutuhan sosial yang meningkat, PT Pensil Manggarai berperan penting sebagai mitra strategis pemerintah dan masyarakat. Kondisi organisasi yang unik ini dengan visi misi sosial yang kuat namun tetap membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang profesional menjadikannya lokasi yang sangat relevan untuk menguji hubungan antar variabel yang diteliti.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam pengaruh praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional di PT Pensil Manggarai. Meskipun penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan positif antara praktik MSDM, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja, masih terdapat celah literatur mengenai peran mediasi komitmen organisasional dalam konteks organisasi sosial-kemanusiaan di daerah. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi

manajemen PT Pensil Manggarai dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan melalui implementasi praktik MSDM yang efektif.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun Rumusan Masalah pada penelitian ini ialah :

1. Apakah praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pensil Manggarai?
2. Apakah praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di PT Pensil Manggarai?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pensil Manggarai?
4. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan di PT Pensil Manggarai?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terfokus dan tidak menyimpang dari tujuan semula, maka penulis membatasi permasalahan sebagai berikut:

1. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Sangapan *et al.* (2025b), Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan hal yang mencakup aspek rekrutmen, pelatihan, pengelolaan talenta, kompensasi, pengembangan karier, serta budaya kerja produktif.

2. Kepuasan Kerja

Menurut Gazi *et al.* (2024b), kepuasan merupakan respon afektif atau emosional seseorang terhadap pekerjaannya, seberapa suka atau tidak perasaan mereka terhadap lingkungan kerja dan peran yang dijalankan.

3. Komitmen Organisasional (organizational commitment)

Menurut Allen & Meyer, (1996), komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini ialah :

1. Menganalisis pengaruh praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pensil Manggarai.
2. Menganalisis pengaruh praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terhadap komitmen organisasional karyawan di PT Pensil Manggarai.
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pensil Manggarai.
4. Menjelaskan peran komitmen organisasional sebagai mediator dalam hubungan antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan kepuasan kerja karyawan di PT Pensil Manggarai.

1.5 Manfaat Penelitian

Berikut merupakan manfaat penelitian dari penelitian ini dapat dibagi dua seperti dibawa ini :

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memperluas wawasan konseptual dalam bidang perilaku organisasi, sekaligus menjadi acuan literatur yang relevan dalam mendiskusikan dinamika praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan pengaruhnya terhadap aspek psikologis karyawan seperti komitmen dan kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan melalui penerapan praktik MSDM yang efektif, khususnya keterkaitan antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), komitmen organisasional, dan kepuasan kerja dalam situasi nyata.

1.6 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini tersusun atas lima bab utama sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini menguraikan fondasi penelitian yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan studi, tujuan dan kegunaan penelitian, serta urutan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memaparkan landasan teori yang mendasari variabel-variabel penelitian, tinjauan studi terdahulu sebagai komparasi, pengembangan kerangka pemikiran konseptual, serta perumusan hipotesis penelitian.

BAB III Metodologi Penelitian

Menguraikan secara detail rancangan penelitian, deskripsi lokasi, penentuan populasi dan sampel, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis data yang diterapkan.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil observasi lapangan dan pengolahan data menggunakan bantuan program IBM SPSS Statistics. Pembahasan mencakup profil responden, uji kualitas instrumen, analisis deskriptif, analisis regresi, analisis jalur, serta uji sobel untuk menjawab hipotesis penelitian.

BAB V PENUTUP

Merupakan bagian akhir yang merangkum kesimpulan penelitian, memberikan kontribusi berupa implikasi manajerial, mengakui keterbatasan studi, serta memberikan rekomendasi bagi peneliti selanjutnya.