

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Pada landasan teori ini akan dijelaskan berbagai pengertian dan teori mengenai komitmen organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari rekrutmen, pelatihan, penghargaan dan pengakuan, penilaian kinerja, lingkungan kerja serta kepuasan kerja. Sebelumnya akan dijelaskan mengenai manajemen sumber daya manusia karena hal-hal yang disebutkan diatas merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian proses manajemen dalam hal menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup karyawan, buruh manajer maupun tenaga kerja lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan aktivitas perusahaan dalam proses mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan pasti memerlukan manajemen sumber daya manusia agar dapat menjamin efektivitas penggunaan sumber daya manusia di dalam perusahaannya. Sehingga sumber daya manusia tersebut dapat bekerja dengan efisien dan efektif. Terdapat berbagai aktivitas yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia antara lain rancangan organisasi, kepegawaian, sistem penghargaan, manajemen performasi, pengembangan pekerja dan perusahaan serta komunikasi dengan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi didalamnya. Menurut Cherrington (1995), berikut beberapa fungsi pada manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. *Staffing/Employment* (Kepegawaian)

Pada fungsi kepegawaian ini terdapat tiga aktivitas penting antara lain perencanaan, penerimaan serta seleksi sumber daya manusia. Umumnya para manajer memiliki

tanggung jawab dalam penggunaan sumber daya manusia. Namun dengan adanya perkembangan zaman maka perusahaan juga melakukan perkembangan dalam hal sumber daya manusia yang akan digunakan. Oleh karena itu manajer memberikan tanggung jawab tersebut kepada manajemen sumber daya manusia dalam hal mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan sumber daya manusia saat ini.

2. *Performance Evaluasi* (Penilaian kinerja)

Penilaian kinerja ini menjadi tanggung jawab dari manajemen sumber daya manusia serta para manajer. Para manajer ini bertanggung jawab dalam hal memberikan evaluasi karyawannya sedangkan manajemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab dalam hal membentuk sistem penilaian kinerja yang efektif dan dapat dilakukan oleh seluruh karyawan perusahaan. Manajemen ini juga perlu memberikan pelatihan kepada para manajer mengenai pembuatan standar kinerja serta penilaian kinerja yang baik dan akurat tentunya.

3. *Compensation* (kompensasi)

Mengenai penetapan kompensasi atau penghargaan diperlukan koordinasi yang baik antara manajemen sumber daya manusia dengan manajer. Peran manajer dalam penetapan kompensasi adalah bertanggung jawab mengenai hal-hal kenaikan gaji, sedangkan manajemen sumber daya manusia memiliki peran yaitu untuk bertanggung jawab mengenai pengembangan struktur gaji karyawan. Sistem kompensasi yang baik yaitu adanya keseimbangan antara pembayaran dan manfaat untuk karyawan tersebut. Kompensasi terdiri dari beberapa hal yaitu gaji, insentif, bonus serta pembagian keuntungan karyawan. Kompensasi juga memiliki manfaat untuk karyawan yaitu berupa asuransi kesehatan, cuti, asuransi jiwa dan lain-lain.

4. *Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan)

Para manajer perlu bantuan manajemen sumber daya manusia untuk memberikan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Selain itu juga terlibat dalam program yang dibentuk, memperkirakan apa saja kebutuhan perusahaan untuk menunjang program pelatihan dan pengembangan serta memberikan evaluasi mengenai tingkat efektivitas program tersebut.

5. *Employee Relations* (Hubungan karyawan)

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran untuk bernegosiasi serta mengurus tentang persetujuan dengan serikat pekerja di perusahaan tersebut. Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab agar tidak ada praktik-praktik yang tidak sehat pada karyawannya seperti mogok kerja atau demonstrasi. Selain itu juga bertanggung jawab untuk memastikan bagaimana para karyawan diperlakukan di perusahaan tersebut. Oleh karena itu untuk mengantisipasi adanya tindakan yang tidak baik pada karyawannya, perusahaan harus meningkatkan kedisiplinan serta cara untuk mengatasi masalah dan memberikan tenaga kerja perlindungan.

6. *Safety and Health* (Keselamatan dan Kesehatan)

Program keselamatan kerja merupakan hal wajib yang harus setiap perusahaan miliki untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kejadian yang tidak diinginkan. Prgram keselamatan kerja yang baik dan efektif akan mengurangi jumlah kecelakaan kerja serta meningkatkan kesehatan karyawannya. Manajemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelatihan mengenai keselamatan kerja, mengidentifikasi apakah terdapat kondisi pekerjaan yang membahayakan karyawan serta melaporkan apabila terdapat kecelakaan kerja.

7. *Personnel Research* (Riset Personalia)

Dalam rangka meningkatkan efektivitas perusahaan, manajemen sumber daya manusia perlu melakukan pemantauan serta analisis mengenai masalah individu dengan

perusahaan serta memberikan solusi untuk perubahan dengan menyesuaikan kondisi yang ada. Terdapat beberapa masalah yang menjadi perhatian manajemen sumber daya manusia, antara lain alasan ketidakhadiran, keterlambatan, proses penerimaan karyawan serta penyebab karyawan tidak puas (Masram & Mu'ah, 2017).

2.2 Komitmen Afektif

Komitmen organisasional saat ini menjadi perbincangan dan mendapat cukup perhatian oleh perusahaan-perusahaan. Tingkat komitmen organisasional menjadi salah satu tolak ukur seberapa besar tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaannya. Menurut Wiliian and Hazer (1986) komitmen organisasional merupakan bentuk respon afektif pada organisasi secara menyeluruh yang selanjutnya memperlihatkan suatu respon afektif pada aspek pekerjaan. Menurut Porter (dalam Armstrong, 2006) terdapat tiga faktor dalam komitmen organisasional yaitu adanya keinginan untuk tetap menjadi anggota di perusahaan, menerima semua nilai-nilai yang ada dan tujuan dari perusahaan serta menempatkan kepentingan organisasi sebagai hal yang memiliki prioritas tinggi. Komitmen organisasional dapat juga disebut sebagai loyalitas karyawan yang berarti karyawan dapat mengidentifikasi diri terhadap organisasi dan memiliki keinginan untuk berpartisipasi di organisasi tersebut (Yusuf & Syarif, 2018).

Menurut Meyer dan Allen (1993) menyebutkan terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasional. Pertama adalah komitmen afektif (*affective commitment*), kedua komitmen kontinuan (*continuance commitment*) dan yang terakhir adalah komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif merupakan suatu pendekatan yang dilihat dari sisi emosional individu mengenai bentuk keterlibatannya terhadap organisasi. Kemudian komitmen kontinuan merupakan keinginan dari individu untuk tetap berada di perusahaan tersebut, oleh karena itu individu akan merasakan perlu adanya hubungan dengan perusahaan. Terakhir adalah komitmen

normatif yang merupakan munculnya perasaan yang mengharuskan individu tersebut untuk dapat bertahan di perusahaan (Yusuf & Syarif, 2018).

Terdapat beberapa pendekatan dalam perkembangan komitmen organisasi dalam sejarah. Pertama yaitu berdasarkan model komitmen dari Allen dan Meyer terdapat pendekatan sikap, pendekatan perilaku dan pendekatan multidimensi. Pendekatan ini memandang komitmen sebagai keterlibatan dan bentuk loyalitas karyawan dengan pentingnya pekerjaan dalam perusahaan. Menurut Luthans (1998) komitmen memiliki ciri yaitu adanya keinginan yang tinggi untuk tetap bertahan, keinginan dalam bekerja sesuai kemauan perusahaan, mampu menerima nilai dan tujuan perusahaan. Pengembangan konsep dari komitmen selain dari sisi pendekatan, dapat terjadi dari tataran praktis. Proses dari pengembangan ini dapat diilustrasikan melalui beberapa tahapan seperti yang dijelaskan oleh O'Reilley dan Chatman (1986). Tahap pertama adalah tahap kerelaan, pada tahap ini karyawan bersedia untuk menerima pengaruh dari perusahaan untuk mendapatkan keuntungan berdasarkan sistem pengupahan maupun promosi. Pada tahap ini perilaku maupun sikap karyawan bukan berdasarkan keyakinan dalam diri melainkan hanya untuk mendapatkan imbalan tertentu. Tahap kedua yaitu tahap identifikasi, pada tahap ini karyawan mendapatkan pengaruh dari hal-hal lain yang mengakibatkan karyawan mulai mempertahankan hubungan dengan perusahaan. Pada tahap ini karyawan mulai merasakan bangga menjadi bagian dari perusahaan, mulai menghargai peran yang dilakukan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian dari identitas diri. Tahap yang terakhir adalah tahap internalisasi, tahap ini karyawan menemukan nilai-nilai pada perusahaan yang satu frekuensi dengan nilai-nilai pribadinya (Kusumaputri, 2018).

Komitmen afektif merupakan cerminan kekuatan individual yang cenderung untuk tetap bekerja di organisasi karena setuju dengan tujuan organisasi serta merasa senang

untuk bekerja pada organisasi tersebut. Meyer dan Allen (1984) melakukan pengembangan komitmen afektif berdasarkan pada konsep *individual organizational goal congruence* dimana karyawan yang mencapai komitmen afektif yang tinggi akan memilih untuk tetap bekerja di organisasi tersebut karena mereka sendiri yang menginginkannya (Yusuf & Syarif, 2018).

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, kesempatan karyawan, karakteristik individu, lingkungan kerja, struktur perusahaan, serta model manajemen yang berlaku di perusahaan. Berikut penjelasan mengenai faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi:

a. Faktor yang berhubungan dengan pekerjaan

Hal-hal yang termasuk faktor pekerjaan yang memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi adalah tingkat *turnover* karyawan, tanggung jawab, kemandirian, variasi pekerjaan yang sedikit dan peran dalam pekerjaan. Apabila hal-hal tersebut tidak jelas serta kesempatan untuk mendapat promosi yang kurang jelas akan berdampak berkurangnya tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

b. Kesempatan karyawan

Karyawan yang memiliki kesempatan atau peluang dalam pekerjaan yang tinggi serta nilai dalam diri yang cukup tinggi cenderung akan memiliki komitmen organisasi yang rendah karena akan berusaha untuk mendapatkan pengalaman yang lebih dari yang dilakukan sebelumnya dengan cara mencari perusahaan yang tentunya dapat memenuhi nilai-nilai dalam pribadinya.

c. Karakteristik individu

Komitmen organisasi juga dapat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti usia, lama bekerja, jenjang pendidikan (Meyer dan Allen, 1991). Apabila masa kerja

karyawan semakin lama serta pengalaman yang cukup banyak maka tingkat komitmen organisasinya cukup tinggi.

d. Lingkungan kerja

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu lingkungan kerja, dimana kondisi lingkungan kerja yang kondusif, adanya rasa memiliki terhadap perusahaan, penilaian kerja yang sesuai, merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan seperti ketika mengadakan rekrutmen maupun seleksi akan meningkatkan tingkat komitmen organisasi.

e. Struktur perusahaan

Struktur perusahaan memiliki peran penting dalam komitmen organisasi karena dengan memberikan arahan yang baik dan jelas untuk karyawan kepada siapa harus bertanggung jawabkan pekerjaan akan meningkatkan tingkat komitmen karyawan kepada organisasi.

f. Model manajemen

Model manajemen yang tidak sesuai dengan perkembangan anggota maupun karyawannya akan menghambat terbentuknya loyalitas dan komitmen karyawan. Menurut Gaaertner (1999) perusahaan yang menggunakan model manajemen dengan fleksibel serta melibatkan karyawannya akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam hal mencapai tujuan perusahaan serta meningkatkan komitmen organisasi (Kusumaputri, 2018).

Faktor-faktor yang mendasari komitmen afektif yaitu relevansi identitas, nilai-nilai kebersamaan serta keterlibatan pribadi pada organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki tingkat kedekatan emosional yang cukup erat dengan organisasinya. Oleh karena itu hak ini memberikan dampak kepada karyawan tersebut sehingga memiliki motivasi dan keinginan untuk

melakukan kontribusi yang berarti untuk organisasinya (Yusuf & Syarif, 2018). Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang komitmen afektif pada penelitian ini karena ketika seseorang telah mencapai komitmen afektif, ia akan memberikan dedikasi yang tinggi untuk organisasi maupun perusahaan karena merasa memiliki dan berkeinginan untuk mencapai tujuan organisasi serta tetap bertahan dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Dalam rangka membentuk komitmen afektif kepada karyawan, perusahaan sekiranya dapat memberikan perhatian dan usaha dalam rangka untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya dengan penerapan praktik manajemen sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawannya. Hal ini dikarenakan tingkat komitmen organisasi afektif karyawan yang tinggi merupakan ceminan dari praktik manajemen sumber daya manusia yang baik dan digunakan dengan tepat untuk memelihara hubungan antara tujuan dari perusahaan dengan karyawannya.

2.2 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik manajemen sumber daya manusia ini memiliki peran penting untuk keberlangsungan suatu perusahaan atau organisasi. Praktik manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian proses pendayagunaan sumber daya manusia yang dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penghargaan dan pengakuan, penilaian kinerja serta lingkungan kerja.

2.2.1 Rekrutmen

Salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah mempersiapkan calon karyawan yang sesuai dengan posisi dan kebutuhan perusahaan. Proses awal yang perlu dilakukan manajemen SDM adalah rekrutmen. Proses ini terbilang cukup sulit karena rekruter harus menyaring calon karyawan yang sesuai. Pengertian rekrutmen

menurut Jackson dkk (2010) adalah proses pencarian dan mendapatkan pencari kerja yang memiliki kualitas untuk kebutuhan perusahaan dalam mengisi jabatan yang kosong (Nurulhadi, 2018). Pengertian rekrutmen menurut Dessler (2015) yaitu proses menemukan dan menarik para pencari kerja untuk posisi pekerjaan dari suatu perusahaan. Pendapat kedua menurut Robbins & Coulter (2016) rekrutmen adalah proses menempatkan, melakukan identifikasi serta menarik para pencari kerja yang memiliki kompetensi (H. Saihudin, 2019). Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari calon karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan maupun posisi yang ada dari suatu perusahaan yang dimulai dari mencari pelamar kerja, melakukan identifikasi hingga menemukan calon karyawan yang memiliki kualitas untuk bekerja di posisi tersebut.

Tujuan diadakannya rekrutmen adalah untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kompetensi serta memenuhi syarat maupun kebutuhan posisi pekerjaan di perusahaan. Dalam proses rekrutmen tersebut terdapat beberapa prinsip yaitu kualitas dari calon karyawan yang akan dipilih harus memenuhi kualifikasi dan persyaratan yang sudah ditetapkan, kemudian deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang ditawarkan harus jelas, proses rekrutmen dilaksanakan secara fleksibilitas sesuai metode yang digunakan (Ansar et al., 2022).

2.2.2 Pelatihan

Setiap perusahaan ketika sudah mendapatkan karyawan baru pasti akan mempersiapkan karyawannya dengan memberikan pelatihan dan pengembangan supaya karyawan tersebut dapat bekerja dengan maksimal dan menghasilkan output yang sesuai dengan harapan perusahaan. Menurut Bedjo Siswanto (2000) pengertian dari pelatihan adalah berbagai kegiatan yang meliputi membuat rencana, mengendalikan, memberi nilai, memberi pelatihan keahlian khusus atau umum bagi karyawan. Selain

itu menurut Kaswan (2011) pelatihan adalah segala proses dalam rangka memberikan peningkatan dalam bidang ketrampilan dan pengetahuan bagi karyawan (Chaerudin, 2018).

Berdasarkan pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan tidak hanya menjadi kewajiban namun sekarang menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi perusahaan untuk menghasilkan karyawan yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang layak. Pengadaan penelitian memiliki tujuan didalamnya, berdasarkan pendapat dari Sedarmayanti (2016) terdapat dua tujuan dari pelatihan yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum dari pelatihan adalah memberikan peningkatan terhadap produktivitas yang sesuai dengan tujuan dari perusahaan tersebut. Sedangkan untuk tujuan khusus antara lain meningkatkan kualitas dari kerja karyawan, memberikan semangat dan moral kerja, memberikan mutu dari perencanaan kerja para tenaga kerja, mengembangkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dan lain-lain (Firstianty et al., 2017).

2.2.3 Penghargaan dan Pengakuan

Manajemen SDM setiap perusahaan akan terus mencari solusi untuk memenuhi standar mereka untuk dapat memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap pencapaian setiap karyawannya. Oleh karena itu perusahaan harus membangun sistem penghargaan dan pengakuan untuk kinerja karyawannya sehingga akan terbentuk perilaku dari karyawan yang sesuai dengan pekerjaan yang karyawan tersebut lakukan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan dari kinerja serta keterampilan yang dimiliki. Kompensasi sendiri terdiri dari 3 hal yaitu:

1. *Fixed base salary*: kompensasi ini berdasarkan dari kontribusi karyawan serta disesuaikan oleh standar biaya hidup dan tarif gaji yang berlaku di daerah atau negara tersebut.

2. *Skill pay*: kompensasi ini berdasarkan kompetensi yang dimiliki karyawan dan penggunaan kompetensi tersebut dalam pekerjaannya.
3. *Performance pay*: kompensasi ini berdasarkan kinerja individu, perusahaan serta kerja dalam tim.

Dalam perusahaan memiliki tim yang harus dapat bekerja sama dengan baik untuk dapat mencapai target yang sudah ditentukan. Apabila dalam tim tersebut melakukan pekerjaan secara individu maka sistem penghargaan yang cocok adalah *pooled team* dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sedangkan jika pekerjaan anggota tim tergantung dengan pekerjaan anggota lainnya maka sistem penghargaan yang cocok adalah *sequentially interdependent team* atau kombinasi kinerja individu dan kinerja dalam tim (Mulyadi, (Ed.3) Koran, n.d.).

Pemberian penghargaan dan pengakuan yang dilakukan dengan adil akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja dari karyawan perusahaan yang akan meningkatkan semangat, prestasi kerja dan dedikasi atau komitmen. Akan tetapi pemberian penghargaan dan pengakuan tersebut tidak hanya diberikan secara cuma-cuma, tetapi memiliki manfaat bagi karir pekerjaan maupun kehidupan di masa depan (Nugraha & Esfand, 2012).

2.2.4 Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan dengan pengukuran secara kuantitatif maupun kualitatif melalui prestasi yang didapat serta kontribusi karyawan terhadap menyelesaikan pekerjaannya. Penilaian kinerja secara berkala merupakan bagian dari proses evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui apakah karyawan tersebut telah melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan instruksi atau tidak serta

untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan atau penurunan dalam kinerjanya. Kriteria dari penilaian kinerja terdiri dari 6 dimensi yaitu (Fatimah, 2017):

1. Kegunaan fungsional (*functional utility*): kriteria ini bersifat krusial karena penilaian kinerja tersebut dapat digunakan dalam proses seleksi, penentuan kompensasi serta pengembangan bagi karyawan. Oleh karena itu penilaian kinerja tersebut harus adil, berguna serta dapat diterima.
2. Keabsahan (*validity*): Dapat mengukur hal yang seharusnya diukur dari penilaian kinerja dengan baik.
3. Empiris (*empirical base*): tidak hanya didasari dari perasaan saja.
4. Sensitivitas (*sensitivity*): hasil dari penilaian tersebut hanya mengenai kinerja dan tidak menyangkut hal lain diluar hubungan dengan kinerja.
5. Pengembangan sistematis (*systematic development*): perusahaan yang memiliki lingkungan yang cepat dan mudah berubah akan lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis supaya lebih mudah beradaptasi. Hal tersebut berlaku juga untuk kebalikannya.
6. Kelayakan hukum (*legal appropriateness*): kriteria dari penilaian kinerja sendiri harus disesuaikan dengan hukum yang berlaku saat itu.

Dalam proses mencapai tujuan perusahaan pasti tidak bisa lepas dari berbagai masalah dan hambatan. Oleh karena itu untuk mengatasi masalah perlu mencari jalan keluarnya, perusahaan perlu orang untuk melakukan evaluasi kinerja agar karyawan dapat menilai kinerja di masa sebelumnya. Tugas untuk memberikan penilaian kinerja ini yang menjadi salah satu peran dari manajemen sumber daya manusia.

2.2.5 Lingkungan Kerja

Keadaan maupun kondisi dari lingkungan kerja pada suatu perusahaan merupakan hal penting yang harus diperhatikan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh kepada

karyawan dan kinerjanya. Apabila kondisi lingkungan kerjanya membuat nyaman hal ini akan membuat kinerja karyawan tersebut meningkat begitu juga kondisi sebaliknya. Pengertian lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2012) yaitu:

“Lingkungan kerja adalah berbagai alat perkakas maupun bahan yang ada di lingkungan sekitarnya, tempat seseorang bekerja, metode kerja yang dipakai serta peraturan kerja yang dilakukan sebagai individu maupun kelompok”.

Selain itu juga terdapat pendapat menurut Schultz (2010) dimana lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan kerja meliputi semua aspek fisik, psikologis dan peraturan kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan dan produktivitas kerja karyawan (Rahayu, 2019). Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kondisi lingkungan kerja menjadi hal penting yang berdampak terhadap tingkat produktivitas karyawan.

Berdasarkan jenisnya lingkungan kerja dibagi menjadi dua jenis, menurut Sedarmayanti (2012) lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan hal-hal disekitar karyawan yang berbentuk fisik dimana memberikan pengaruh kepada karyawan. Lingkungan fisik sendiri terbagi lagi menjadi dua kategori lagi yaitu lingkungan yang langsung berhubungan terhadap karyawan seperti meja, kursi, komputer dan lain-lain. Kemudian ada lingkungan perantara yang memberikan dampak kepada karyawan seperti sirkulasi udara, tingkat kelembapan ruangan, pencahayaan, kebisingan dan sebagainya. Jenis lingkungan kerja yang kedua adalah lingkungan kerja non fisik yang merupakan segala kondisi yang memiliki kaitannya dengan pekerjaan maupun hubungan kerja antara dengan atasan maupun dengan sesama karyawan.

Lingkungan kerja juga memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain faktor lingkungan kerja fisik. Karyawan akan melaksanakan pekerjaannya dengan

maksimal apabila kondisi lingkungan kerjanya mendukung. Hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ditinjau dari faktor fisik lingkungan kerja yaitu tingkat penerangan ruangan, temperatur ruangan, tingkat kelembapan, ada atau tidaknya sirkulasi udara, keamanan ruang kerja, dekorasi ruangan kerja, ada atau tidaknya musik, aroma yang ada diruangan serta tingkat kebisingan ruangan. Kemudian ada faktor lingkungan kerja non fisik berupa suasana kerja yang dibangun di tempat kerja karyawan. Perusahaan perlu memberikan perhatian kepada karyawannya supaya terjalin hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan maupun antar karyawan. Adanya komunikasi yang baik serta suasana kekeluargaan yang terjalin diharapkan dapat meningkatkan inisiatif, kreativitas, kinerja dan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan (Silitonga, 2020).

Praktik manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam rangka pemenuhan kepuasan kerja karyawan, menurut Smith, Kendal dan Hulin (Luthans, 2002) terdapat lima dimensi yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja antara lain pekerjaan, gaji, promosi, penyeliaan serta rekan kerja. Selain itu juga terdapat teori Nilai Locke yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari penghargaan yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan serta faktor-faktor lain yang telah dijelaskan diatas.

2.3 Kepuasan Kerja

Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Secara umum kepuasan kerja merupakan tingkat kesenangan atau respon positif dari output yang didapatkan setelah menyelesaikan pekerjaan. Menurut Wexley dan Yukl (2003) kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan karyawan mengenai pekerjaannya. Apabila aspek yang diinginkan semakin tinggi maka semakin tinggi pula kepuasan

kerja karyawan tersebut. Selanjutnya pengertian dari kepuasan kerja menurut Jex (2002) adalah perasaan positif yang dimiliki karyawan yang mempengaruhi pekerjaan serta situasi (Paparang et al., 2021). Terdapat pendapat lain juga menurut McKenna (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan ekspektasi karyawan ditempat kerja dengan hasil yang akan didapatkan. Selain itu terdapat pendapat dari Locke (Luthans, 2006) mengenai kepuasan kerja adalah kondisi emosi positif yang didapatkan berdasarkan penilaian kinerja atau pengalaman dalam pekerjaan.

Dapat dilihat dari pendapat diatas bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya maupun hasil yang akan didapatkan. Menurut Robbins (2002) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, antara lain pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sesuai, kondisi lingkungan kerja serta hubungan interpersonal (Paparang et al., 2021). Selain itu menurut Spector (1997) kepuasan kerja dipengaruhi oleh sembilan aspek atau faktor yaitu gaji, kesempatan promosi, atasan, tunjangan, penghargaan perusahaan, peraturan dan prosedur kerja, rekan kerja, sifat kerja serta komunikasi (Baliartati, 2016).

Menurut Smith, Kendall dan Hulin dalam Luthans (1995), terdapat lima dimensi dalam kepuasan kerja antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri: karakteristik dan tingkat kompleksitas suatu pekerjaan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja
2. Pembayaran: kompensasi berupa gaji merupakan faktor yang cukup signifikan dalam kepuasan kerja. Karyawan memandang gaji sebagai refleksi dari kontribusi mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan.
3. Promosi: mendapatkan kesempatan untuk promosi memberikan dampak terhadap kepuasan kerja. Promosi sendiri dapat dilakukan berdasarkan seberapa lama

karyawan tersebut berada di perusahaan maupun berdasarkan tingkat kinerja karyawan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi.

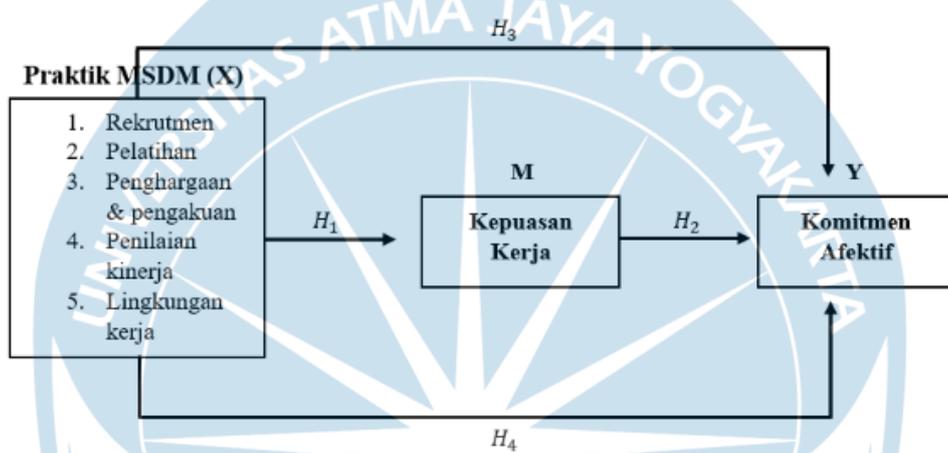
4. Supervisi: Sumber kepuasan kerja yang dinilai cukup penting adalah supervisi atau pengawasan. Terdapat dua gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya yaitu pemusatan karyawan. Pemusatan karyawan mengukur bagaimana supervisor membedakan kepentingan pribadi dan kepentingan karyawan. Dimensi lainnya adalah partisipasi dimana ketika karyawan dapat berpartisipasi terhadap keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka sehingga menimbulkan meningkatnya kepuasan kerja.
5. Rekan kerja: hal ini merujuk pada tingkat hubungan antar rekan kerja serta bentuk dukungan rekan kerja dalam pekerjaan. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan salah satu sumber kepuasan kerja. Antar anggota dalam tim memiliki ketergantungan agar dapat menyelesaikan pekerjaan. Selain itu hubungan kerja antar karyawan, hubungan sosial, emosi individu serta kondisi kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Nimran, 2022).

Teori yang relevan untuk kepuasan kerja adalah Teori Dua Faktor Herzberg. Teori ini menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja berasal dari sumber yang berbeda. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut dengan motivator, sedangkan faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja disebut *hygiens*. Hal-hal yang termasuk ke dalam motivator adalah prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab serta kemajuan, sedangkan hal-hal yang termasuk ke dalam *hygiens* antara lain kebijakan perusahaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi serta kondisi kerja. Menurut Herzberg, seseorang tidak akan mengalami ketidakpuasan apabila faktor *hygiens* tersebut telah terpenuhi (Kurniawan, 2015).

2.4 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian digunakan untuk memperjelas konteks penelitian, metodologi, serta supaya alur penelitian dapat mudah dipahami oleh peneliti maupun pembaca. Pada penelitian ini penggambaran kepuasan kerja memediasi pengaruh antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen organisasi dapat digambarkan dalam kerangka penelitian di bawah ini:

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian



2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja

Kerja

Pada setiap perusahaan pasti akan mengelola dan memastikan kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki, karena sumber daya manusia merupakan aset utama perusahaan supaya perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaannya. Perlu adanya penerapan praktik manajemen sumber daya manusia untuk memastikan sumber daya manusia yang ada memiliki kualitas dan dedikasi yang baik. Praktik manajemen sumber daya manusia dalam penelitian ini meliputi rekrutmen, pelatihan, penghargaan dan pengakuan, penilaian kinerja serta lingkungan kerja. Proses-proses yang ada dalam praktik manajemen sumber daya manusia tersebut diharapkan dapat mempersiapkan sumber daya manusia untuk memiliki kualitas yang baik serta membantu karyawan untuk memenuhi kepuasan kerjanya. Apabila

praktik manajemen sumber daya manusia tersebut dapat diterapkan dengan baik dan benar, maka perusahaan dapat memenuhi kepuasan kerja dari para karyawannya. Berdasarkan penjelasan di atas terdapat beberapa dimensi yang menentukan terpenuhinya kepuasan kerja seseorang yaitu dilihat dari pekerjaan tersebut, pembayaran, promosi, supervisi atau pengawasan serta rekan kerja.

Penelitian mengenai praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja sudah dilakukan sebelumnya oleh Dr. Mubashir Majid Baba pada tahun 2020 dengan judul “*Measuring Human Resource Management Practices and Job Satisfaction of Librarians in Jammu & Kashmir*”. Penelitian ini dilaksanakan di tujuh universitas di Jammu & Kashmir, khususnya dipergustakaannya. Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mencari tahu bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pustakawan di perpustakaan universitas. Sedangkan tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pustakawan, menilai hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja pustakawan serta mengkaji penerapan praktik manajemen sumber daya manusia pustakawan di perpustakaan universitas Jammu & Kashmir. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 185 orang yang merupakan pustakawan perpustakaan dari tujuh universitas tersebut. Pemilihan universitas tersebut berdasarkan dari *convenience sampling*. Proses pengambilan data dalam penelitian ini yaitu dengan penyebaran kuesioner.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah hasil dari penelitian ini menjawab hipotesis yang diajukan dengan menunjukkan hubungan positif antara pandangan pustakawan mengenai praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja mereka. Hasil dari analisis menunjukkan bahwa apabila pustakawan memandang positif praktik manajemen sumber daya manusia tersebut maka akan menambah kepuasan mereka terhadap pekerjaannya masing-masing sehingga mereka akan termotivasi untuk melakukan

pekerjaan mereka dengan lebih baik lagi. Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat dibentuk hipotesis pertama yaitu:

H1: Praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Wonogiri.

2.5.2 Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif

Perusahaan yang kuat memiliki kemampuan untuk berusaha memenuhi dan menjaga kepuasan kerja karyawannya sehingga mereka akan bekerja semakin baik dari waktu ke waktu sesuai dengan standard perusahaan. Sehingga hal ini akan meningkatkan tingkat komitmen organisasi dari para karyawannya. Kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dari bagaimana ia melakukan pekerjaannya serta segala sesuatu yang terjadi baik dari diri sendiri maupun dari lingkungan sekitarnya. Teori kepuasan kerja dapat diterapkan pada penelitian ini yaitu teori dua faktor (Two-factor Theory) menurut Herzberg. Teori ini menggambarkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja berasal dari dua kelompok yang berbeda yaitu *hygiene factors* dan *motivator factors* (Bestyana & Moningka, 2012). Faktor-faktor yang termasuk kedalam *motivator factors* adalah penghargaan dan aktualisasi diri. Sedangkan faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja pada *hygiene factors* antara lain berbagai hal yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan yaitu kualitas pengawasan, kondisi pekerjaan, hubungan antar rekan kerja, imbalan pekerjaan, keamanan dan kebijakan perusahaan.

Kepuasan kerja seseorang merupakan salah satu alasan seseorang dalam mengambil keputusan untuk tetap bekerja di perusahaan atau mencari perusahaan lain. Teori pertukaran relasional yang dikemukakan oleh March dan Simon pada tahun 1958 diyakini adanya pertukaran antara seseorang dan orang lain berdasarkan dari imbalan maupun pengorbanan yang sudah dilakukan. Dalam hal organisasi, teori ini berfokus pada pertukaran antara organisasi dan kontribusi dari karyawannya (Angle dan Pery, 1981).

Makna dalam teori ini adalah karyawan yang melakukan kegiatan produksinya diperusahaan tersebut berpartisipasi secara sadar untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya, dengan kata lain karyawan akan memberikan kemampuan terbaik dan sepenuhnya untuk organisasi yang ia tempati (Yusuf & Syarif, 2018).

Seperti yang sudah dijelaskan di atas bahwa terdapat perkembangan pendekatan dari komitmen organisasional yaitu pendekatan sikap yang menyatakan bahwa komitmen merupakan orientasi positif dari karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya, kemudian terdapat pendekatan perilaku yang memiliki pandangan bahwa investasi yang dilakukan karyawan tersebut menyebabkan karyawan akan terikat pada organisasinya, dan yang terakhir adalah pendekatan multidimensi yaitu memandang bahwa komitmen dilihat dari berbagai dimensi maupun sumber seperti dimensi komitmen afektif, komitmen kontinuan serta komitmen normatif.

Penelitian yang membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi telah dilakukan sebelumnya oleh Dede Kurnia Ilahi pada tahun 2017 dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasional”. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang dengan responden sebanyak 70 orang. Teknik sampling yang dilakukan oleh peneliti adalah sampel jenuh atau seluruh dari jumlah populasi. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden.

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karena nilai probabilitas yang dimiliki kurang dari 0.05. Kemudian variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuan serta komitmen normatif karena nilai probabilitas yang dimiliki kurang dari 0.05. Begitu juga dengan hasil yang didapatkan dari variabel disiplin kerja

menyatakan bahwa variabel tersebut berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya dapat dilihat bahwa pengaruh kepuasan kerja melalui disiplin kerja merupakan pengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional dengan hasil sebesar 0.347 dari total pengaruh sebesar 0.611. Oleh karena itu hal ini menjadi perhatian bagi PT.PLN (Persero) Area Malang untuk memberi perhatian lebih kepada tingkat kepuasan kerja karyawannya karena memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja maupun komitmen organisasional. Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat dibentuk hipotesis kedua yaitu:

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan Bank Jateng Cabang Wonogiri.

2.5.3 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Afektif

Perusahaan yang menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan baik dan benar memiliki peluang yang besar dalam hal mendapatkan komitmen organisasi dari para karyawannya. Komitmen organisasi merupakan tolak ukur seberapa besar tingkat loyalitas yang diberikan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja. Seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, pengembangan dari konsep komitmen tidak hanya dari pendekatan meainkan bisa juga dari tataran atau tahapan praktis yaitu tahapan kerelaan, tahap identifikasi dan tahapan internalisasi (Kusumaputri, 2018:50).

Menurut Meyer dan Allen (1993) menyebutkan terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi. Pertama adalah komitmen afektif (*affective commitment*), kedua komitmen kontinuan (*continuance commitment*) dan yang terakhir adalah komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif merupakan suatu pendekatan yang dilihat dari sisi emosional individu mengenai bentuk keterlibatannya terhadap organisasi. Komitmen afektif ini dapat dimaksudkan sebagai penentu akan dedikasi dan loyalitas karyawan

kepada organisasi maupun perusahaanya. Kemudian komitmen kontinuan merupakan keinginan dari individu untuk tetap berada di perusahaan tersebut, oleh karena itu individu akan merasakan perlu adanya hubungan dengan perusahaan. Terakhir adalah komitmen normatif yang merupakan munculnya perasaan yang mengharuskan individu tersebut untuk dapat bertahan di perusahaan (Yusuf & Syarif, 2018).

Terdapat penelitian sebelumnya yang membahas praktik manajemen sumber daya manusia dan komitmen organisasi yang dilakukan oleh Heloiza H. Oliveira dan Luiz C. Honorio pada tahun 2020 yang berjudul “*Human Resources Practices and Organizational Commitment: Connecting The Constructs in A Public Organization*”. Penelitian ini dilakukan di perusahaan sanitasi perkotaan publik besar dengan populasi karyawan yang bekerja di 34 kota madya di kota Belo Horizonte. Peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 900 kepada karyawan yang memegang fungsi operasional, administrasi dan manajerial, namun kuesioner yang kembali sebanyak 378 dan kuesioner yang dianggap valid sebesar 349 responden.

Hasil dari penelitian tersebut adalah tingginya tingkat kesepakatan dari karyawan terhadap manfaat yang ditawarkan oleh perusahaan, yang dilihat secara garis besar memenuhi kebutuhan para karyawannya. Selain itu juga hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan cukup tinggi. Hasil yang didapatkan dari analisis regresi berganda tersebut menyebutkan bahwa terjadi hubungan positif antara praktik sumber daya manusia terhadap komitmen dengan dimensi afektif dan normatif yang dominan dibandingkan dengan dimensi keberlanjutan atau kontinuan. Berdasarkan pemaparan diatas maka peneliti merumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan Bank Jateng Cabang Wonogiri.

2.5.4 Pengaruh kepuasan kerja sebagai pemediasi antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen afektif

Hampir semua organisasi atau perusahaan menganggap bahwa karyawannya merupakan sumber daya yang paling berharga. Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, keberhasilan, dapat bertahan atau tidaknya suatu perusahaan bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki, apakah memiliki kualitas yang tepat untuk posisi yang tepat atau tidak. Oleh karena itu hal-hal yang disebutkan sebelumnya memiliki kaitan dengan komitmen dari karyawan-karyawannya. Supaya karyawan memberikan komitmennya kepada organisasi atau perusahaannya, maka perusahaan memastikan para karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan apa yang mereka dapatkan dari perusahaan. Adanya praktik manajemen sumber daya manusia memiliki peran akan timbulnya hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan.

Dilihat dari teori pertukaran sosial yang dibangun dari beberapa asumsi tentang sifat dasar manusia serta sifat dasar hubungan. Beberapa asumsi oleh teori pertukaran sosial berdasarkan sifat dasar manusia antara lain manusia lebih mencari penghargaan dan menghindari dari hukuman, manusia merupakan makhluk rasional serta manusia memiliki standar yang digunakan dalam melakukan evaluasi untuk pengorbanan dan penghargaan seiring berjalannya waktu serta berdasarkan pandangan terhadap satu orang ke orang lainnya. Kemudian terdapat beberapa asumsi dari teori pertukaran sosial tentang sifat dasar hubungan yaitu memiliki sifat yang saling bergantung satu sama lain serta kehidupan berhubungan adalah sebuah proses (Setyaningsih, 2008). Berdasarkan asumsi-asumsi diatas dapat dilihat bahwa karyawan akan memberikan dedikasi maupun komitmennya apabila pengorbanan yang mereka lakukan untuk perusahaan mendapatkan penghargaan yang layak dari perusahaan serta mendapatkan imbalan atau tunjangan yang sesuai.

Penelitian yang membahas mengenai praktik manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja serta komitmen organisasi telah dilakukan sebelumnya oleh Fatma Cherif pada tahun 2019 dengan judul *“The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector”*. Penelitian ini dilakukan pada sektor perbankan di Arab Saudi yang terdiri dari tiga cabang bank dari Bank Al Rajhi di distrik Riyadh Timur yaitu Cabang Batha, Cabang Al-Aswaq dan Cabang Al-Rawdah. Metode pengambilan data pada penelitian ini menggunakan penyebaran kuesioner sebanyak 900 kuesioner, namun hanya 400 kuesioner yang kembali dan kuesioner yang terpilih sebanyak 330 kuesioner.

Hasil dari penelitian ini memiliki implikasi praktis yaitu memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi antara karyawan bank yang akan berdampak dengan rendahnya tingkat turnover, tingkat absensi dan produktivitas sehingga meningkatkan komitmen organisasional. Ditemukan dalam penelitian ini bahwa variabel kepuasan kerja memiliki korelasi yang positif terhadap komitmen organisasional. Selain itu variabel praktik manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja memiliki kontribusi individu yang signifikan terhadap prediksi komitmen organisasional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa program, kebijakan maupun praktik manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu sarana untuk mengelola karyawan agar memiliki keunggulan kompetitif. Dilihat dari sifat perbankan yang dinamis serta kompetitif, praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan akan lebih baik apabila lebih inovatif dan memiliki titik fokus pada pengelolaan dan penyediaan ketrampilan sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat merespon perubahan dengan cepat dan tepat (Cherif, 2020).

Selain penelitian diatas, terdapat penelitian yang dilaksanakan oleh Mehwish Jawaad, Abeer Amir, Aided Bashir dan Tania Hasan pada tahun 2018 dengan judul *“Human Resource Practices and Organizational Commitment: The Mediating Role Of Job*

Satisfaction In Emerging Economy". Penelitian ini dilakukan di berbagai perusahaan telekomunikasi di Lahore. Metode pengambilan data dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 315 karyawan, namun karyawan yang mengisi kuesioner tersebut sebanyak 250 karyawan, kemudian disaring menjadi 218 responden yang digunakan dalam penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian tersebut adalah hasil analisis jalur menggambarkan hubungan yang signifikan dan positif keseluruhan antara praktik sumber daya manusia yang diikuti oleh perusahaan dan komitmen organisasional dari karyawan. Selanjutnya hasil analisis jalur menggambarkan bahwa penghargaan dan pengakuan memiliki dampak paling kuat terhadap komitmen organisasional yang diikuti oleh lingkungan kerja. Kemudian, untuk variabel rekrutmen dan seleksi serta kepuasan penilaian kinerja juga memiliki pengaruh yang langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun, untuk pelatihan justru tidak memberikan pengaruh kepada komitmen organisasional pada penelitian tersebut.

Dilihat dari hasil analisis mediasi, hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja melengkapi hubungan antara rekrutmen dan seleksi, pelatihan, lingkungan kerja dan komitmen organisasional khususnya komitmen afektif. Meskipun sebelumnya dikatakan bahwa lingkungan kerja tidak berdampak langsung, namun lingkungan kerja ini memiliki hubungan terhadap komitmen organisasional afektif melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Kemudian hasil uji tersebut mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung memediasi hubungan penilaian kinerja dan komitmen organisasional. Namun, sebaliknya kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara penghargaan dan pengakuan dan komitmen organisasional. Sehingga apabila penghargaan yang diberikan kepada karyawan cukup tinggi, hal ini memungkinkan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap komitmen kepada perusahaan diluar dari tingkat

kepuasan kerjanya. Oleh karena itu secara garis besar, hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa pelaksanaan praktik sumber daya manusia yang tepat pada suatu perusahaan akan memberikan dampak kepada karyawan untuk lebih berkomitmen dan merasa puas dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Berdasarkan pemaparan diatas, maka peneliti membuat hipotesis keempat yaitu:

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen afektif karyawan Bank Jateng Cabang Wonogiri.

