

PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN: STUDI KAJIAN LITERATUR

Aan prayuda
Nur isnah
Irma
Resky Tandirapak
*Chrisdayanti Br. Ginting

Univeristas Negeri Makassar, Jl. A. P. Pettarani, Kota Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia
aanprayuda9@gmail.com, * chris.dayan@unm.ac.id

Received: November 25, 2025; Revised: November 27, 2025; Accepted: December 22, 2025

Abstract: *This literature review examines the role of Human Resource Management (HRM) in enhancing employee job satisfaction. The problem addressed is how HRM practices contribute to improving employee satisfaction levels in organizations. Using systematic literature review methodology, this study analyzes various academic publications on HRM practices and job satisfaction. The findings indicate that key HRM practices including recruitment and selection, training and development, performance appraisal, compensation management, and career development significantly influence employee job satisfaction. The discussion reveals that organizations implementing comprehensive HRM strategies experience higher satisfaction levels among employees. The implications of this study suggest that organizations should integrate strategic HRM practices to foster positive work environments and enhance employee retention. This research contributes to understanding the relationship between HRM functions and employee satisfaction outcomes.*

Keywords: *Employee Development, Job Satisfaction, Human Resource Management, Organizational Performance.*

Abstrak: Kajian literatur ini mengkaji peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Permasalahan yang diangkat adalah bagaimana praktik MSDM berkontribusi dalam meningkatkan tingkat kepuasan karyawan di organisasi. Menggunakan metodologi tinjauan literatur sistematis, penelitian ini menganalisis berbagai publikasi akademis tentang praktik MSDM dan kepuasan kerja. Temuan menunjukkan bahwa praktik MSDM kunci meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, manajemen kompensasi, dan pengembangan karir secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Diskusi mengungkapkan bahwa organisasi yang menerapkan strategi MSDM komprehensif mengalami tingkat kepuasan yang lebih tinggi di antara karyawan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi harus mengintegrasikan praktik MSDM strategis untuk menciptakan lingkungan kerja positif dan meningkatkan retensi karyawan. Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman hubungan antara fungsi MSDM dan hasil kepuasan karyawan.

Kata kunci: *Employee Development, Job Satisfaction, Human Resource Management, Organizational Performance.*

PENDAHULUAN

Persaingan di dunia usaha saat ini semakin ketat dan dinamis, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk mampu mengelola seluruh sumber dayanya secara efektif dan efisien agar tetap eksis, bertahan, dan terus berkembang. Salah satu aset paling vital dalam perusahaan adalah tenaga kerja atau karyawan. Perusahaan tentu berharap bahwa karyawannya mampu memberikan kinerja optimal dalam menjalankan tugasnya. Keberhasilan suatu perusahaan dalam tumbuh dan berkembang sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, yakni kemampuan mereka dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia serta menjalankan pekerjaan secara terarah dan strategis demi mendukung kemajuan organisasi secara berkelanjutan (Enrik & Arianto, 2022).

Setiap organisasi dibangun berlandaskan visi kolektif untuk kepentingan bersama, dan pelaksanaan misinya dikelola secara kolaboratif oleh seluruh pihak di dalamnya. Karyawan atau tenaga kerja adalah aset terpenting dalam organisasi. Tanpa kehadiran pegawai yang memiliki dedikasi dan motivasi tinggi, hampir tidak mungkin organisasi dapat mencapai sasarannya dengan efektif. Organisasi berjalan melalui sistem yang terorganisasi, di mana sejumlah kegiatan dilakukan secara konsisten dan berulang oleh sekelompok orang, semata-mata demi mewujudkan tujuan bersama yang telah disepakati (Nabella et al., 2021).

Kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi penentu utama pertumbuhan dan kemajuan suatu organisasi di masa depan. Jika SDM yang dimiliki kompeten dan profesional, organisasi akan mampu berkembang secara berkelanjutan dan positif. Namun, sebaliknya, apabila manajemen mengandalkan SDM yang tidak memadai atau kurang cakap, maka risiko kegagalan dan kerugian menjadi hal yang sulit dihindari. Oleh sebab itu, setiap organisasi wajib menerapkan pengelolaan SDM yang efektif dan strategis, sehingga potensi setiap individu dapat

dikembangkan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi (Kusumasari, 2022).

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan, yang sering kali disebabkan oleh berbagai masalah internal. Misalnya, lingkungan kerja yang tidak mendukung, kebijakan perusahaan yang terlalu kaku dan membatasi kebebasan karyawan, hubungan yang kurang harmonis antara karyawan dan atasan, serta minimnya penghargaan baik dalam bentuk imbalan materi maupun apresiasi non-materi. Ketika kepuasan kerja karyawan rendah, hal ini berdampak langsung pada menurunnya kualitas kinerja dan hasil kerja yang mereka hasilkan (Lawren & Ekawati, 2023).

Kepuasan kerja karyawan memiliki peran krusial bagi keberhasilan perusahaan, karena karyawan merupakan elemen terpenting yang menentukan maju atau tidaknya suatu organisasi. Tingkat kepuasan kerja secara langsung memengaruhi kinerja individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa setiap karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini harus dibina dan dikelola dengan baik, karena akan mendorong terciptanya etos kerja yang positif, semangat pengabdian, rasa memiliki terhadap perusahaan, serta disiplin dan keteraturan dalam bekerja yang kesemuanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. (Astuti et al., 2022).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) diperlukan untuk mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi SDM dalam organisasi. Tujuan utamanya adalah menyediakan unit kerja yang produktif dan berkualitas bagi organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, kajian manajemen sumber daya manusia menunjukkan bagaimana perusahaan seharusnya melakukan proses akuisisi, pengembangan, pemanfaatan, evaluasi, dan

retensi terhadap jumlah (kuantitas) serta jenis (kualitas) karyawan yang tepat sesuai kebutuhan organisasi. Melalui pengelolaan MSDM yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa setiap karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya, mendapatkan pengembangan yang berkelanjutan, serta termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi ([Amelia et al., 2022](#)). Penelitian-penelitian terdahulu cenderung mengkaji aspek-aspek manajemen SDM secara parsial, sementara kajian yang mengintegrasikan berbagai peran dan fungsi manajemen SDM secara holistik dalam konteks peningkatan kepuasan kerja masih terbatas. Selain itu, belum banyak kajian literatur yang secara sistematis mengidentifikasi dan menganalisis praktik-praktik manajemen SDM yang paling efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan berdasarkan temuan-temuan penelitian terkini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui studi kajian literatur. Penelitian ini berkontribusi dalam mengisi kesenjangan riset dengan mengintegrasikan dan menganalisis berbagai literatur terkait fungsi-fungsi manajemen SDM yang meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan benefit, penilaian kinerja, serta hubungan industrial dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Temuan dari kajian literatur ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik-praktik manajemen SDM yang efektif serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi manajemen SDM yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni yang berfokus pada pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif. Dalam praktiknya, manajemen mencakup enam unsur utama yang dikenal sebagai 6M: manusia (*men*), uang (*money*), metode (*method*), bahan (*materials*), mesin (*machines*), dan pasar (*market*). Di sisi lain, manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bidang ilmu yang khusus mengembangkan aspek manusia atau “men” dalam organisasi. Karena fokusnya pada pengelolaan orang, manajemen sumber daya manusia sering juga disebut sebagai manajemen personalia ([Silaen et al., 2022](#)).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu atau pendekatan yang bertujuan untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif, sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal demi pencapaian tujuan bersama antara perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dasar pemikiran MSDM berangkat dari keyakinan bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan oleh karena itu, mereka layak dianggap sebagai aset berharga dalam bisnis ([Irmayani, 2022](#)).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh seorang pegawai terkait dengan pekerjaannya maupun kondisi pribadinya. Secara umum, kepuasan kerja mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaannya, termasuk hubungan dan interaksi yang terjalin dengan rekan kerja maupun atasan ([Nurhandayani, 2022](#)).

Kepuasan kerja tidak muncul secara spontan, melainkan dibentuk oleh interaksi kompleks berbagai faktor. Secara umum, faktor-faktor tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama ([Wiliandari, 2019](#)) diantaranya:

1. Karakteristik Individu

Karakteristik individu mencerminkan aspek-aspek internal yang

melekat pada diri karyawan, yang bersifat unik dan berbeda antar individu. Tiga komponen utama dalam kategori ini meliputi:

a. Kebutuhan Individu

Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana kebutuhan dasar karyawan terpenuhi dalam lingkungan kerja. Berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow, kebutuhan tersebut mencakup dimensi fisiologis (misalnya, gaji yang memadai untuk kebutuhan hidup) dan psikologis (seperti rasa aman, pengakuan, harga diri, serta aktualisasi diri). Ketika organisasi mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, peluang munculnya kepuasan kerja menjadi lebih besar.

b. Nilai yang Dianut

Nilai merupakan prinsip atau keyakinan dasar yang membimbing sikap dan perilaku individu. Nilai pribadi turut membentuk preferensi dalam memilih pekerjaan, menilai lingkungan kerja, serta merespons situasi tertentu.

c. Ciri Kepribadian

Kepribadian memengaruhi cara individu berinteraksi dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Kesesuaian antara kepribadian dan tuntutan pekerjaan (*person-job fit*) berkontribusi cukup besar terhadap kepuasan kerja semakin tinggi kesesuaian tersebut, semakin besar pula kepuasan yang dirasakan.

2. Variabel Situasional

Faktor situasional merupakan elemen eksternal yang berasal dari konteks sosial dan lingkungan kerja, yang dapat berubah seiring waktu. Aspek-aspek penting dalam kategori ini antara lain:

a. Perbandingan dengan Situasi Lain

Karyawan sering mengevaluasi kondisi kerjanya melalui perbandingan baik terhadap rekan kerja maupun pengalaman masa lalu. Menurut *Equity Theory*, ketidakpuasan muncul ketika individu merasa ketidakseimbangan antara

kontribusi (*input*) dan imbalan (*outcome*) dibandingkan dengan pihak lain.

b. Pengaruh Kelompok Acuan

Kelompok acuan seperti rekan kerja, kolega profesi, atau pegawai di organisasi lain—berperan dalam membentuk standar penilaian individu terhadap kepuasan kerja. Harapan yang dibentuk oleh kelompok ini memengaruhi persepsi terhadap kompensasi, pengakuan, dan perlakuan adil. Ketidaksesuaian antara harapan tersebut dan kenyataan di tempat kerja dapat memicu ketidakpuasan.

c. Pengalaman Kerja Sebelumnya

Pengalaman kerja masa lalu turut membentuk standar atau harapan minimum terhadap pekerjaan saat ini. Karyawan yang pernah bekerja di lingkungan yang kondusif mungkin merasa tidak puas bila berpindah ke lingkungan yang kurang mendukung. Sebaliknya, individu yang sebelumnya bekerja dalam kondisi buruk cenderung merasa sangat puas ketika mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Dengan demikian, kepuasan kerja bersifat relatif dan dipengaruhi oleh perbandingan historis.

d. Karakteristik Pekerjaan

Selain faktor individu dan situasional, sifat pekerjaan itu sendiri juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut model *Job Characteristics Theory* oleh Hackman dan Oldham (1976), pekerjaan yang memiliki variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, serta umpan balik cenderung menghasilkan pengalaman kerja yang lebih bermakna dan memuaskan. Pekerjaan yang menantang, memberikan kebebasan, serta memberikan dampak nyata umumnya meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur sistematis untuk menganalisis peran MSDM dalam meningkatkan kepuasan

kerja karyawan. Desain penelitian bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh artikel akademis, jurnal ilmiah, buku, dan publikasi terkait MSDM dan kepuasan kerja karyawan yang diterbitkan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir. Sampel dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: publikasi dalam jurnal bereputasi, relevansi topik dengan MSDM dan kepuasan kerja, serta ketersediaan akses full text.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui pencarian literatur pada database akademis seperti Google Scholar, Scopus, ProQuest, JSTOR, dan Science Direct. Kata kunci yang digunakan meliputi "Human Resource Management", "Job Satisfaction", "Employee Satisfaction", "HRM Practices", dan kombinasinya. Total 50 artikel dan publikasi relevan berhasil dikumpulkan dan dianalisis.

MODEL PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan kerangka konseptual yang menghubungkan praktik-praktik MSDM sebagai variabel independen dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Praktik MSDM yang dikaji meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengembangan karir.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui *content analysis* dan *thematic analysis*. Setiap literatur yang terkumpul dianalisis untuk mengidentifikasi tema-tema utama, pola-pola yang muncul, serta hubungan antara praktik MSDM dengan kepuasan kerja. Hasil analisis kemudian disintesis untuk menghasilkan temuan komprehensif dan rekomendasi praktis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktik Rekrutmen dan Seleksi

Strategi rekrutmen dan seleksi merupakan komponen penting dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mampu menarik, memilih, dan menempatkan individu yang memiliki keterampilan, kompetensi, serta nilai-nilai yang selaras dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Proses ini berperan sebagai fondasi dalam membangun tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan efektif ([Purwanto et al., 2024](#))

Perekrutan memainkan peran strategis dalam Salah satu tanggung jawab utama Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memastikan bahwa proses rekrutmen dirancang dan dijalankan secara efektif sehingga menghasilkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ketepatan dalam memilih metode rekrutmen berdampak signifikan terhadap kualitas SDM yang direkrut, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Rekrutmen yang efektif tidak hanya mampu menarik kandidat yang kompeten, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan dan harapan perusahaan ([Arfin, 2022](#)).

Proses rekrutmen yang tidak tepat berpotensi menghasilkan perekrutan karyawan yang tidak selaras dengan kebutuhan organisasi, sehingga menimbulkan ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki karyawan dan tuntutan pekerjaan yang diberikan ([Suprapti et al., 2025](#)). Meskipun setiap organisasi menghadapi tantangan yang berbeda dalam pelaksanaannya, sejumlah masalah umum kerap muncul, seperti kurangnya standarisasi prosedur seleksi, minimnya alat ukur yang valid, adanya bias subjektif dalam penilaian, serta tantangan terkait keberagaman (*diversitas*). Dengan memahami hambatan-hambatan tersebut, perusahaan hendaknya merancang strategi yang tepat untuk mengatasinya. Langkah ini penting agar proses

seleksi dapat berjalan secara lebih efektif, adil, dan objektif. Seleksi yang berkualitas tidak hanya meningkatkan akurasi dalam menempatkan personel yang kompeten, tetapi juga memungkinkan perusahaan memperoleh tenaga kerja yang mampu memberikan kontribusi yang besar bagi peningkatan kepuasan karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan ([Kharisma & Wening, 2023](#)).

Sistem penilaian kerja

Penilaian kinerja memegang peran penting dalam pengembangan potensi karyawan secara efektif dan efisien, karena melalui proses ini organisasi dapat merancang kebijakan atau program pengelolaan sumber daya manusia yang lebih tepat dan berkualitas. Penilaian kinerja individu tidak hanya memberikan gambaran objektif mengenai kontribusi karyawan, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan ([Rulianti, 2020](#)).

Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada pegawai guna meningkatkan kinerja, menaikkan produktivitas, serta menjadi dasar bagi pengambilan berbagai keputusan kebijakan kepegawaian, seperti promosi, pelatihan, atau pengembangan karier. Selain itu, penilaian kinerja juga berfungsi sebagai pedoman dalam manajemen personalia yang diharapkan mampu mencerminkan tingkat kepuasan kerja karyawan secara rutin dan terstruktur ([Sinollah & Hermawanto, 2020](#)).

penilaian kinerja yang dirancang secara adil baik dalam isi maupun dampaknya dalam mengukur kinerja karyawan memiliki makna strategis yang lebih besar, terutama dalam seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional ([Palupi, 2021](#)).

Manajemen Kompensasi

Dalam manajemen sumber daya manusia, kompensasi dapat didefinisikan sebagai seluruh bentuk imbalan atau pembayaran yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Cakupannya tidak terbatas pada penghasilan tetap seperti gaji, melainkan juga mencakup berbagai bentuk imbalan variabel, tunjangan, serta insentif lainnya. Kompensasi berfungsi sebagai mekanisme untuk menghargai karyawan, menarik bakat unggul, dan mempertahankan tenaga kerja dalam organisasi. Aspek penting dari sistem kompensasi adalah keadilan dan keseimbangan yaitu, ia harus mencerminkan nilai pekerjaan yang dilakukan, sesuai dengan standar industri, serta sejalan dengan praktik pasar yang berlaku ([Septiani et al., 2022](#)).

Dalam pemberian kompensasi, penting untuk memperhatikan bahwa nilai kompensasi dapat berbeda-beda bagi setiap penerima, mengingat perbedaan kebutuhan, keinginan, dan persepsi individu. Oleh karena itu, sistem kompensasi hendaknya mencerminkan rasa keadilan baik berdasarkan tingkat beban kerja yang ditanggung maupun risiko yang diemban sehingga dirasakan adil dan proporsional oleh setiap karyawan ([Siregar & Linda, 2022](#)).

Sistem kompensasi juga dirancang untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak, termasuk karyawan, organisasi, pemerintah, serta masyarakat luas. Agar tujuan kompensasi dapat tercapai dan memberikan kepuasan bagi seluruh pemangku kepentingan, program kompensasi hendaknya dirancang berdasarkan prinsip keadilan, mematuhi ketentuan perundang-undangan ketenagakerjaan, serta mempertimbangkan konsistensi internal (kesetaraan antar jabatan dalam organisasi) dan eksternal ([Mulyah et al., 2020](#)).

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan karyawan untuk mewujudkan sasaran karier masa depannya, yang berpotensi meningkatkan kompetensi dan kinerja kerja terutama jika didukung secara aktif oleh departemen Sumber Daya Manusia (SDM). Agar tujuan pengembangan karir dapat tercapai secara efektif dan efisien, perusahaan perlu memperhatikan profil karyawan secara komprehensif, termasuk keahlian, potensi, serta kemampuan yang dimilikinya ([Yaningsih & Triwahyuni, 2022](#)).

Keterbatasan wawasan dan pengetahuan karyawan terkait kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaannya, ditambah dengan minimnya program pelatihan yang disediakan perusahaan, menyebabkan banyak karyawan hanya mampu menguasai tugas dalam bidang spesifik mereka dan kesulitan menangani tugas di luar keahlian tersebut.

REFERENSI

- Amelia, A., K. A. Manurung, and D. B. Purnomo. 2022. "Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi." *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam* 21 (2): 128–138. <https://doi.org/10.47467/mk.v21i2.935>.
- Arfin, A. L. 2022. "Peran Departemen Sumber Daya Manusia dalam Perencanaan, Rekrutmen Dan Seleksi Untuk Mendapatkan SDM Unggul." *Efektor* 9 (2): 272–285. <https://doi.org/10.29407/e.v9i2.17651>.
- Astuti, R. D., J. Herawati, and E. Septyarini. 2022. "Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal* 4 (4): 1119–1136. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v4i4.1065>.
- Enrik, F., and T. Arianto. 2022. "Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains* 3 (1): 107–115.
- Irmayani, N. W. D. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Kharisma, I. M., and N. Wening. 2023. "Peran Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis." *Jurnal E-Bis* 7 (1): 61–80. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i1.1111>.
- Kusumasari, I. R. 2022. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan." *Majalah Ilmiah Dian Ilmu* 21 (2): 186–197. <https://doi.org/10.37849/midi.v21i2.287>.
- Lawren, C., and S. Ekawati. 2023. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT TSA di Bogor." *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 5 (1): 149–158. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i1.22561>.

Selain itu, kurangnya pengalaman kerja yang memadai turut menghambat kemampuan karyawan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya secara optimal ([Suciani et al., 2022](#)).

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memainkan peran vital dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Praktik-praktik MSDM yang meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, manajemen kompensasi, dan pengembangan karir secara konsisten menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Organisasi yang menerapkan praktik MSDM secara strategis dan terintegrasi cenderung memiliki karyawan yang lebih puas, produktif, dan *committed*.

- Mulyah, S., Hermawati, and F. Saranani. 2020. "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada PT Kendari Ekspres." *Jurnal Ilmu Manajemen* 6 (1): 61–72.
- Nabella, S. D., Sumardin, and R. Syahputra. 2021. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Unit Usaha Hunian, Gedung, Agribisnis dan Taman Badan Usaha Fasilitas dan Lingkungan pada Badan Pengusahaan Batam." *Jurnal Jumka* 1 (1): 1–15.
- Nurhandayani, A. 2022. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja." *SmartIndo* 1 (2): 1–12.
- Palupi, M. 2021. "Apakah Keadilan Formal Penilaian Kinerja Menjadi Determinan Kepuasan Kerja dan Komitmen Continuance?" *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen* 11 (1): 121–135. <https://doi.org/10.22441/mix.2021.v11i1.009>.
- Purwanto, S., Supangat, M. Esterina, S. Samuel, F. Chandra, A. Hariputra, N. N. Annisa, L. O. M. R. A. U. Manarfa, E. Gunawan, R. Sulthony, T. Arianto, S. Sunardi, and S. Y. Sari. 2024. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Rulianti, E. 2020. "Prestasi Kerja: Penilaian Kerja Karyawan dan Kepuasan Kerja." *Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa* 5 (1): 38–63. <https://doi.org/10.37366/jespb.v5i01.84>.
- Septiani, S., F. Senoaji, N. Maghfirah, D. Martha, A. Agustina, I. Solihat, F. Chandra, S. Musdalifah, R. A. R., Gusnafitri, Awa, M. P. A. Baqi, Meliana, Sugina, N. Laila, I. Nurrokhim, O. Soleh, and I. Solihin. n.d. *Manajemen Kompensasi*. Edited by M. R. Kurnia. Ponorogo: PT Sada Kurnia Pustaka.
- Silaen, N. R., A. Nurlaili, M. Asir, I. P. S. Arta, L. A. Siregar, E. Mahriani, H. Umiyati, Haerana, R. Renaldi, M. Ahdiyati, D. Ahmad, R. B. Sihotang, I. Komalasari, and Widiyawati. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Perspektif, Pengembangan dan Perencanaan)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sinollah, S., and H. Hermawanto. 2020. "Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan dan Dampaknya pada Kinerja." *Dialektika: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial* 5 (1): 1–22. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v5i1.408>.
- Siregar, E., and V. N. Linda. 2022. "Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pusaka." *Jurnal Manajemen* 6 (2): 25–36. <https://doi.org/10.54964/manajemen.v6i2.201>.
- Suciani, A. N., E. Suwasno, and Z. Muttaqien. 2022. "Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan KUD Karya Bhakti Ngancar Kediri." *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* 2 (4): 1–15.
- Suprapti, E., H. Maharani, and L. Maduningtias. 2025. "Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Pelanggan di Rumah Makan Barokah." *Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1 (1): 49–65.
- Wiliandari. 2019. "Kepuasan kerja karyawan." *Jurnal Society* 81-95.
- Yaningsih, T. A., and E. Triwahyuni. 2022. "Pengaruh Pengawasan, Beban Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen* 19 (1): 1–18. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v19i1.2636>.