

## BAB 2

### LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rahardjo (2022:15) manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola orang dalam organisasi mengenai kepegawaian, gaji, tunjangan, retensi dan mengurus keluar dari perusahaan untuk mengakhiri masa kerja karyawan tersebut.

Menurut Farida (2024:10) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu manajemen yang dimana menjadi elemen utama dalam organisasi mengenai penggunaan, pelatihan, pengaturan dan pengembangan. Dari tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut adalah mencapai tingkat *output* dan efisiensi sesuai dengan harapan organisasi

Manajemen Sumber daya manusia merupakan manajemen yang mempelajari aspek peranan manusia dalam suatu organisasi (Bachtiar *et al*, 2024: 2).

Jadi, manajemen sumber daya manusia adalah manajemen mempelajari proses mengelola orang – orang didalam perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan output dan efisiensi yang optimal sesuai dengan harapan organisasi atau perusahaan.

## 2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Raymond, *et al* 2023:5) tujuan manajemen sumber daya sebagai berikut:

1. Mengharuskan organisasi menerima dan melindungi tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi seperti yang dibutuhkan;
2. Menumbuhkan dan memulihkan kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
3. Menciptakan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja dan pengembangan manajemen serta tindakan pelatihan yang terkait dengan kepentingan bisnis;
4. Menciptakan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang diketahui bahwa karyawan adalah *stakeholder* dalam organisasi yang berharga dan membantu menciptakan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama;
5. Menghasilkan iklim positif, yang diinginkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dijaga melalui melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;

6. Menciptakan lingkungan kerjasama , yang diinginkan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;

### **2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Farida (2024:1), ada lima fungsi utama manajemen, pengelolaan, dan pengendalian sumber daya manusia (SDM):

1. Perencanaan sumber daya manusia,

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja minimal mencakup:

- a. Penyusunan rencana dan perkiraan permintaan tenaga kerja sementara dan tetap;
- b. Mengevaluasi posisi dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan.

2. Pelatihan

Setelah kebutuhan pegawai ditentukan, pelatihan ditentukan untuk mengisi posisi kosong. Proses berikut dilakukan:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan.
- b. Pemilihan (seleksi) calon atau pelamar pekerjaan.

3. Evaluasi kinerja

Organisasi akan menilai bagaimana kinerja pekerja selanjutnya akan diberikan kepada pekerja yang dinilai baik. Penghargaan atas hasilnya. Selain itu, perusahaan harus menetapkan sanksi untuk karyawan lain yang dianggap tidak memenuhi disiplin kerja. Dua kegiatan utama dilakukan dalam penilaian kinerja ini:

- a. Penilaian dan evaluasi perilaku pekerja; dan
  - b. Analisis dan pemberian insentif untuk perilaku pekerja.
4. Perbaiki kualitas pekerja dan lingkungan kerja
- Perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:
- a. Program ditetapkan, dirancang dan dilaksanakan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan.
  - b. meningkatkan standar lingkungan kerja melalui kegiatan yang meningkatkan efisiensi, dan
  - c. meningkatkan kesehatan dan keselamatan pekerja melalui peningkatan kondisi fisik kerja.
5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja
- Setelah kebutuhan pekerja dipenuhi, perusahaan kemudian memberikan tugas kepada karyawannya dengan fasilitas penunjang. Untuk mendistribusikan ada tiga kegiatan utama diperlukan untuk mewujudkan relasi kerja yang baik:
- a. Menghormati hak-hak pekerja;
  - b. Mendiskusikan dan menetapkan aturan penyampaian keluhan pekerjaan
  - c. Meneliti aktivitas MSDM.

Untuk mencegah protes yang berlebihan dari karyawan, perusahaan harus menangani masalah dengan bijak dan teliti.

## **2.2 Kepuasan Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2021:74) menjelaskan kepuasan kerja yaitu sikap karyawan terhadap pekerjaannya di dalam situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal – hal yang berhubungan dengan faktor fisik dan psikologis.

Menurut Hasibuan (2020:202) kepuasan kerja yakni sifat emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. (Setiono dan Sustiyatik, 2023:193).

Jadi kesimpulannya, kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

### **2.2.2 Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Farida (2023:98) Teori kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang mencoba menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Teori-teori ini membantu kita memahami faktor-faktor yang meningkatkan atau menurunkan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi. Teori kepuasan kerja meliputi:

1. Teori Keperluan (*Needs Theory*)

Menyatakan bahwa kepuasan kerja terkait dengan pemenuhan keperluan individu, seperti kebutuhan fisik dan psikologis.

2. Teori Disposisional (*Disposition Theory*)

Mengajukan bahwa tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor disposisional, seperti kepribadian dan sifat-sifat bawaan.

3. Teori Kognitif-Evaluatif (*Cognitive-Evaluative Theory*)

Fokus pada penilaian individu terhadap pekerjaan mereka dan sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi harapan dan nilai mereka.

4. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul dari persepsi bahwa individu mendapatkan imbalan yang sepadan dengan kontribusi dan upaya mereka di tempat kerja.

5. Teori Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Theory*)

Menyatakan bahwa aspek-aspek tertentu dari pekerjaan, seperti tugas yang bermakna dan otonomi, dapat memengaruhi kepuasan kerja.

### **2.2.3 Faktor -Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2021:77) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

## 2. Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

## 3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperoleh.

## 4. Pengawasan

Sekaligus atasannya, supervisi yang buruk berakibat absensi dan *turn over*.

## 5. Faktor intristik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

## 6. Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

## 7. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang jarang puas atau tidak puas dalam kerja.

## 8. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

#### 9. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau permasalahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan kepuasan.

#### **2.2.4 Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2011:141) ada 5 dimensi Kepuasan kerja yaitu:

##### 1. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)

Sejauh mana suatu pekerjaan dapat memberikan karyawan suatu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

##### 2. Upah (*pay*)

Sejauh mana jumlah remunerasi finansial yang diterima dapat dilihat sebagai keadilan bagi orang lain dalam organisasi.

##### 3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Sejauh mana kemungkinan untuk kenaikan pangkat dalam organisasi tersedia.

##### 4. Pengawasan (*Supervision*)

Sejauh mana kemampuan atasan untuk memberikan bantuan secara teknis dan dukungan berperilaku dapat diterima.

5. Rekan kerja (*Coworkers*)

Sejauh mana rekan kerja secara teknis ahli dalam pekerjaannya dan dapat memberikan dukungan secara sosial.

6. Kondisi kerja/lingkungan kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka

### **2.2.5 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2021:82) indikator dalam kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen memuaskan.

2. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

#### 4. Pengawas

Seseorang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

#### 5. Rekan Kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

### 2.2.6 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Indrastuti (2020:78) ada 4 cara meningkatkan kepuasan kerja, yaitu:

#### 1. Menjadikan pekerjaan hal yang menyenangkan

Bagi karyawan Untuk menjadikan pekerjaan lebih menyenangkan maka budaya *fun* dalam bekerja perlu ada untuk menghindari kebosanan dan mengurangi ketidakpuasan karyawan. Seperti Perusahaan kelas dunia, *Southeast Airlines* memiliki budaya fun bagi karyawannya sehingga manajemen dapat membuat karyawan menjadi dirinya sendiri namun tetap bersaing secara serius.

#### 2. Mendapatkan balas jasa kompensasi

Berupa gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil bagi karyawan. Berbagai cara organisasi secara khusus mencoba membuat karyawan

mereka merasa puas yaitu membuat benefit lebih efektif dan fleksible yang disebut kafetaria. Cara ini memungkinkan karyawan untuk memilih distribusi benefit mereka sendiri dalam jumlah yang sudah dianggarkan. sehingga, tidak perlu ada penyesuaian karna semuanya merupakan pilihan mereka sendiri.

3. Menyesuaikan karyawan dengan pekerjaan Minat, bakat dan keahlian yang dimiliki karyawan

hal inilah yang memuaskan para karyawan. Namun sering diabaikan manajemen. Perusahaan dengan manajemen sumberdaya manusia yang efektif seperti *Disney, Ford, IBM, dan Microsoft* menemukan minat dan keahlian karyawan yang di perkerjakannya dengan keunikan strateginya masingmasing.

4. Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan

bagi karyawan serta menemukan orang yang tepat dalam pekerjaan yang tepat. Untuk menghindari kebosanan dari pekerjaan yang berulang-ulang perlu adanya eliminasi. Desain kerja berperan memotivasi dan menyenangkan karyawan. umpamanya memberikan tanggung jawab yang lebih terhadap karyawan dan membentuk lebih banyak variasi, arti, identitas, otonomi, dan umpan balik dalam pekerjaan karyawan melalui *enlargement* dan *enrichment*.

## 2.3 Penelitian Terdahulu

Dalam Penelitian ini penulis mencari sumber – sumber lain dari berbagai sumber informasi penelitian yang berkaitan dengan judul. Baik jurnal maupun skripsi yang sudah diteliti dahulu dengan tujuan ingin membandingkan sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori – teori yang digunakan dalam skripsi. Adapun penelitian terdahulu bisa dilihat dari tabel berikut ini:

**Tabel 2.3.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Fithrie, Farwitawati.R, Masirun/2023/ Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan di Riau.	Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi, Lingkungan Kerja	Kuantitatif dan Uji <i>Average Variance Extracted</i> , <i>Composite Reliability</i> , Koefisien Determinasi.	Hasil dari penelitian tersebut (1) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMK di Riau, (2) Kompensasi terhadap kepuasan kerja guru SMK di Riau dan (3) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMK di Riau.
2	Rizal, Akung.D, Fadhli.M/2024/ Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi	Gaji, Jumlah Tanggungan Keluarga, Jenis Kelamin, Insentif, Jam	Metode Kuantitatif dan Regresi Logistik	Hasil uji pengaruh variabel gaji dan jam kerja secara parsial berpengaruh

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	Kepuasan Kerja Guru SD di Kecamatan Selong	Kerja, Ekspetasi.		signifikan terhadap kepuasan kerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Selong Kabupaten Lombok Timur, sedangkan variabel jumlah tanggungan keluarga, jenis kelamin, insentif dan ekspetasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Selong Kabupaten Lombok Timur.
3	Luthfiah <i>et al</i> / 2024/Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dalam Pendidikan di MI Sultan Fatah Demak	Suasana hati, Kondisi Kerja, Motivasi, Komitmen Karier, Stress Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja	Metode Deskriptif Kualitatif	Hasil dari penelitian tersebut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: 1. faktor internal yaitu emosional hati 2. Faktor Eksternal yaitu lingkungan kerja.
4	Mbonea, <i>et.al</i> /2024/Factors Affecting Secondary School Teachers' Job	Gaji, Keamanan kerja, Simulasi Sosial,	Metode Kuantitatif dan Uji Anova	Hasil penelitian tersebut adalah Guru sekolah menengah negeri tidak puas pada

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	Satisfaction in Lushoto District, Tanga Region in Tanzania	Kesempatan Untuk Promosi, Pengakuan dan Penghargaan, Hubungan Interpersonal, Menggunakan Kemampuan Seseorang, Kondisi Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Wewenang Pengendalian.		gaji, simulasi sosial, kesempatan untuk promosi, dan kondisi pekerjaan. Sementara guru sekolah menengah swasta tidak puas pada keamanan kerja dan kesempatan untuk promosi.
5	Shafira, Suarmanayasa.I/2021/ Analisis Kepuasan Kerja di SMK Negeri 3 Sisingamangaraja	Jam, Kerja, Gaji, Kompetensi Keahlian	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian tersebut faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah. 1. Jam kerja: Masih banyak guru kontrak yang mendapatkan jam mengajar kurang dari standar, yang seharusnya 24 jam mengajar. Hal ini dikarenakan jam mengajar tersebut difokuskan untuk guru PNS terlebih dahulu 2.Gaji: Sering mengalami keterlambatan pemberian gaji 3.Kompetensi Keahlian: Terdapat guru

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
				yang mengajar tidak sesuai dengan kompetensi keahlian yang dimiliki, dikarenakan ada penghapusan beberapa mata pelajaran yang membuat guru tersebut harus mengajar sesuai mata pelajaran yang tersedia.
6	Sari, <i>et al</i> /2024/Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru	Lingkungan Kerja, Promosi, Isi Pekerjaan, Kompensasi, Motivasi	Metodologi Kualitatif dan <i>Literatur Research</i>	Bersumber dari hasil kajian literatur dari penelitian terdahulu memperoleh hasil bahwa faktor-faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kinerja guru yakni faktor lingkungan kerja, isi pekerjaan yang meliputi otonomi kerja dan kejelasan peran, motivasi, promosi, dan kompensasi.
7	Aprilianti, <i>et al</i> /2022/ Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru: Sebuah Tinjauan Literatur	Lingkungan Kerja, Isi Pekerjaan, Motivasi, Kompensasi dan Promosi	Metode kualitatif dan <i>Literatur Review</i>	Berdasarkan pada hasil kajian literatur dari penelitian terdahulu didapatkan hasil bahwa faktor-

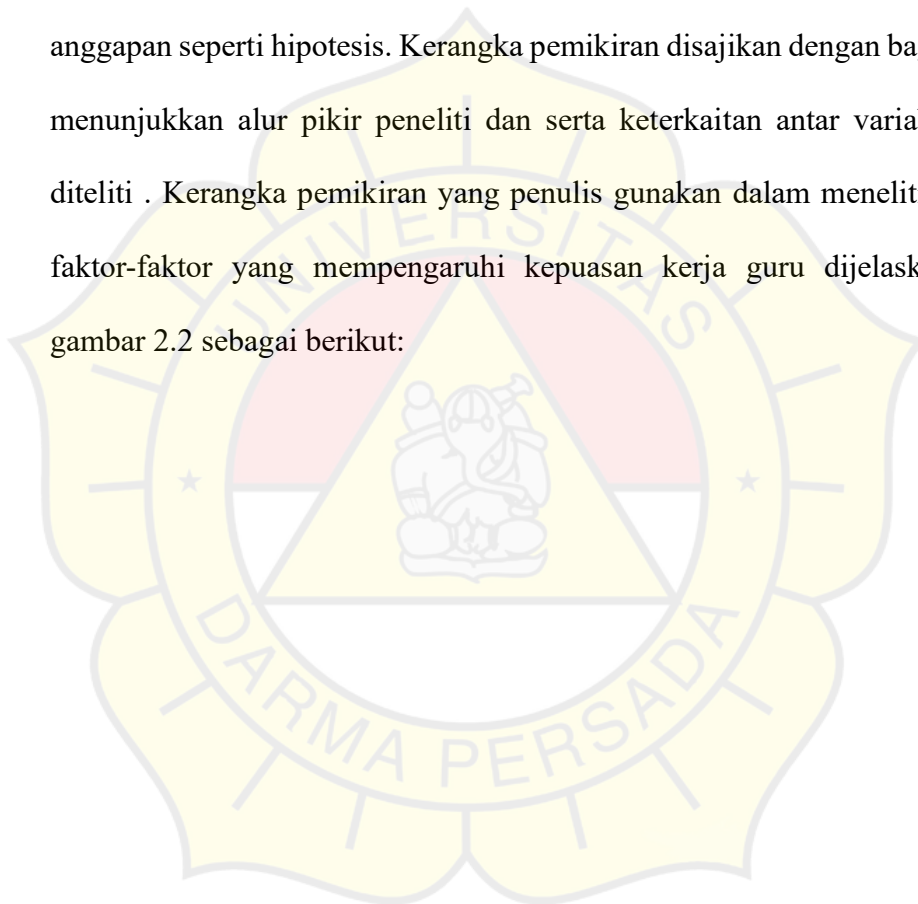
No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
				faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada guru adalah faktor lingkungan kerja, isi pekerjaan yang meliputi otonomi kerja dan kejelasan peran, motivasi, promosi, dan kompensasi.
8	Fadhlan, Iskandar.R/2022/ Analisis Kepuasan kerja guru berdasarkan faktor Lingkungan kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Guru(Studi pada Guru SDNegeri di Kabupaten Bireuen)	Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja	Deskriptif kuantitatif dan asosiatif. Alat analisis menggunakan analisis jalur	Berdasarkan hasil analisis datadan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut: a. Tingkat pencapaian lingkungan kerja, Kepemimpinan Kepala sekolah dan motivasi kerja guru belum sepenuhnya mendukung kepuasan kerjaguru sehingga tingkat kepuasana guru baru mencapai 74,65%. b. Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung ketiga faktor (variabel) yang diteliti terhadap kepuasan kerjaguru, yakni

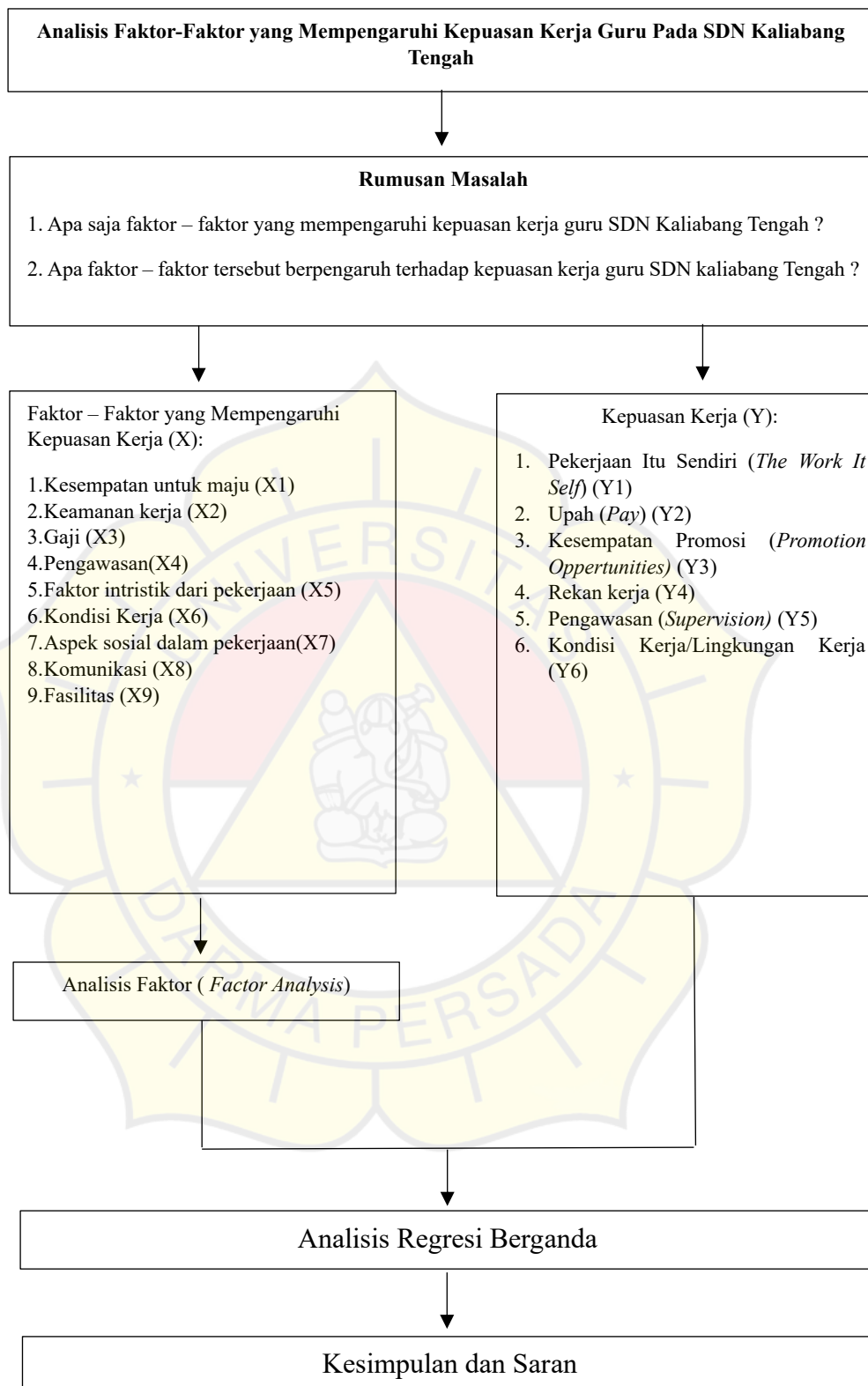
No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
				<p>pengaruh lingkungan kerjasebesar 23,95%, pengaruh faktor kepemimpinan kepala sekolahsebesar 30,43% dan ini merupakan yang terbesar, serta pengaruh faktor motivasi kerjasebesar 25,5%.</p> <p>c.Ketiga faktor atau variabel yang diteliti (lingkungan kerja, kepemimpinan KepalaSekolahdan motivasi kerja guru)memberikan kontribusi terhadap perubahan kepuasan kerjaguru sebesar 33,2%.</p> <p>Maknanya, terdapat juga aspek lain yang menyebabkan guru puas atau tidak puas bekerja, seperti Kompensasi, iklim dan budaya organisasi sekolah, dan lainnya</p>

Sumber: Diolah oleh Penulis,2025

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Menurut Wibowo (2021:67) kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta – fakta, observasi dan telaah.kepustakaan. kerangka pemikiran menggambarkan alur pemikiran penelitian dan memberikan penjelasan kepada pembaca mengapa mempunyai anggapan seperti hipotesis. Kerangka pemikiran disajikan dengan bagan yang menunjukkan alur pikir peneliti dan serta keterkaitan antar variabel yang diteliti . Kerangka pemikiran yang penulis gunakan dalam meneliti analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru dijelaskan pada gambar 2.2 sebagai berikut:





**Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran**

**Sumber: Diolah oleh penulis, 2025**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sari (2022:75) Hipotesis sebuah simpulan yang belum final karena harus diuji kebenarannya atau bisa disebut juga sebagai jawaban sementara terhadap masalah yang sedang diteliti. Penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tergantung hasil penelitian dari faktor-faktor yang dikumpulkan sehingga menjadi pernyataan dan kesimpulan.

Dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan memperhatikan telaah pustaka serta teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini adalah:

Diduga faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru pada SDN Kaliabang Tengah II, III dan VII adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, pengawasan, faktor intristik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan ,komunikasi, fasilitas.

Ho: Tidak ada pengaruh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru SDN Kaliabang Tengah

Ha: Terdapat pengaruh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja guru