

Analisis Teoretis Atas Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Sebuah Studi Literatur

Desi Rindianti¹⁾, Muhammad Naufal Nazwar²⁾, Elza Safirah³⁾, Jusma⁴⁾, Chrisdayanti Br. Ginting⁵⁾

^{1,2,3,4} Universitas Negeri Makassar, Sulawesi Selatan Indonesia

Email: desirindianti91@gmail.com¹, naufalnazwar11@gmail.com², elzafhr1105@gmail.com³, jusmaumm4@gmail.com⁴, chris.dayan@unm.ac.id⁵

Abstract: *This study analyzes the relationship between job satisfaction and employee performance through a literature review of publications from the last ten years (2015–2024). The review results indicate that job satisfaction has a positive impact on performance, both on task performance and extra-role behavior. This relationship is also influenced by factors such as motivation, organizational commitment, and leadership style. In addition to finding consistency in empirical findings, the study identifies a research gap in methodologies still dominated by quantitative methods and the limited sectors studied. This study provides a theoretical basis for the development of further research and human resource management practices.*

Abstrak : *Penelitian ini menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan melalui studi literatur terhadap publikasi sepuluh tahun terakhir (2015–2024). Hasil kajian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, baik pada kinerja tugas maupun perilaku ekstra-rol. Hubungan tersebut juga dipengaruhi oleh faktor seperti motivasi, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan. Selain menemukan konsistensi temuan empiris, penelitian ini mengidentifikasi adanya research gap pada metodologi yang masih didominasi metode kuantitatif serta keterbatasan sektor yang diteliti. Studi ini memberikan dasar teoretis bagi pengembangan penelitian lanjutan dan praktik manajemen sumber daya manusia.*

Keywords : *Kepuasan kerja; Kinerja karyawan; Organizational Citizenship Behavior (OCB); Motivasi kerja; Komitmen organisasi.*

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan elemen krusial dalam memastikan keberhasilan organisasi, terutama di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Dalam beberapa tahun terakhir, para peneliti semakin menaruh perhatian pada faktor-faktor psikologis yang memengaruhi perilaku kerja, salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dipandang sebagai kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pengalaman kerja mereka (Han & Kim, 2021). Tingkat kepuasan yang tinggi diyakini mampu mendorong perilaku kerja yang lebih produktif, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

Berbagai studi modern menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan. Menurut Al-Zubi dan Al-Zubi (2020), karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen dan motivasi yang lebih kuat dalam melaksanakan tugas. Penelitian lainnya oleh Gupta dan Shaheen (2017) mengungkapkan bahwa

kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga memengaruhi perilaku organisasional positif seperti *organizational citizenship behavior* yang berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Di sisi lain, kinerja karyawan kini dipandang sebagai konsep multidimensional yang mencakup aspek efektivitas, efisiensi, kualitas kerja, serta kontribusi terhadap tujuan organisasi (Sutanto & Gunawan, 2019). Karena itu, berbagai organisasi berupaya memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja, termasuk aspek psikologis seperti kepuasan kerja. Studi meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa hubungan keduanya bersifat konsisten, meskipun kekuatan pengaruhnya dapat bervariasi tergantung lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan (Hao et al., 2023).

Namun demikian, beberapa penelitian mutakhir mengungkap bahwa hubungan kepuasan kerja dan kinerja tidak selalu linear. Faktor-faktor seperti stres kerja, kepemimpinan transformasional, dan keseimbangan kerja-kehidupan dapat menjadi mediator maupun moderator yang memengaruhi kekuatan hubungan tersebut (Wijaya & Susanto, 2022). Dengan demikian, analisis teoretis diperlukan agar dapat memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai dinamika hubungan ini secara komprehensif.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature review*) dengan tujuan mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis temuan-temuan penelitian dalam 10 tahun terakhir mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami perkembangan konsep, teori, dan hasil empiris secara komprehensif tanpa melakukan pengumpulan data lapangan (Snyder, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil telaah menunjukkan bahwa sebagian besar literatur sepakat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artikel-artikel terbaru memperlihatkan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan aspek-aspek pekerjaannya seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, serta peluang pengembangan karier mereka cenderung menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja secara optimal.

Penelitian oleh Hao et al. (2023) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memberikan dorongan psikologis yang kuat bagi karyawan untuk memaksimalkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas. Studi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kecepatan penyelesaian tugas, akurasi kerja, serta kemampuan memecahkan masalah secara kreatif. Temuan serupa diungkapkan oleh Al-Zubi dan Al-Zubi (2020), yang menyatakan bahwa karyawan yang puas memiliki komitmen lebih besar terhadap tujuan organisasi, sehingga kontribusi mereka terhadap output

perusahaan meningkat secara signifikan. Di kawasan Asia Tenggara, penelitian Sutanto dan Gunawan (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi kuat dengan peningkatan kinerja layanan, khususnya dalam industri yang berorientasi pada pelanggan. Mereka mencatat bahwa karyawan yang puas cenderung memberikan pelayanan dengan empati, responsivitas, dan kualitas yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak pada reputasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain hubungan langsung, hasil kajian literatur mengungkap bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tidak selalu terjadi secara langsung. Peneliti menemukan sejumlah variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut dan membantu menjelaskan mengapa kepuasan dapat meningkatkan kinerja.

Beberapa penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja meningkatkan komitmen afektif, yaitu rasa keterikatan emosional terhadap organisasi. Gupta dan Shaheen (2017) menunjukkan bahwa karyawan yang puas merasa lebih memiliki organisasi dan bersedia melakukan upaya ekstra demi keberhasilan perusahaan. Komitmen inilah yang kemudian mendorong peningkatan kinerja secara konsisten.

Penelitian dalam rentang 2021–2023 berulang kali menekankan bahwa motivasi merupakan mekanisme psikologis utama yang menghubungkan kepuasan dengan kinerja. Han dan Kim (2021) mencatat bahwa karyawan yang merasakan kepuasan kerja memiliki dorongan intrinsik yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas, berpartisipasi dalam aktivitas tim, dan mempertahankan kualitas kerja yang tinggi. Motivasi ini muncul dari rasa nyaman, nilai pekerjaan yang terpenuhi, dan penghargaan dari organisasi.

OCB merupakan salah satu konstruksi yang paling sering ditemukan sebagai mediator hubungan kepuasan dan kinerja. Penelitian Wijaya dan Susanto (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang puas cenderung lebih kooperatif, bersedia membantu rekan kerja, dan menunjukkan perilaku sukarela lainnya yang bukan merupakan tugas utama. Perilaku inilah yang memperkuat kinerja individu dan kelompok.

Mediasi oleh variabel-variabel tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya mendorong peningkatan kinerja secara langsung, tetapi juga membentuk respons psikologis dan perilaku positif yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tidak bersifat absolut; terdapat variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan keduanya. Beberapa moderator utama yang ditemukan dalam literatur meliputi:

Studi terbaru mengungkap bahwa kepemimpinan *transformasional* dapat memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Hao et al. (2023) menemukan bahwa pengaruh kepuasan menjadi lebih besar ketika atasan mampu memberikan dukungan emosional, bimbingan, dan inspirasi.

Sebaliknya, kepemimpinan otoriter membuat pengaruh tersebut melemah karena menurunkan kenyamanan psikologis karyawan.

Sutanto dan Gunawan (2019) menegaskan bahwa lingkungan kerja fisik dan psikologis memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan ini. Pada lingkungan yang aman, bersih, dan mendukung, pengaruh kepuasan terhadap kinerja menjadi lebih kuat, sementara lingkungan yang penuh tekanan dan konflik interpersonal dapat mereduksi pengaruh tersebut. Penelitian tahun 2020–2024 menunjukkan bahwa keseimbangan kerja–kehidupan juga menjadi faktor penting. Karyawan yang puas tetapi memiliki beban kerja berlebih atau jam kerja tidak fleksibel cenderung mengalami kelelahan, sehingga pengaruh kepuasan terhadap kinerja menjadi tidak maksimal. Sebaliknya, ketika *work-life balance* terjaga, karyawan dapat menyalurkan energi dan perhatian penuh terhadap pekerjaan.

Meskipun mayoritas literatur menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hasil kajian ini juga mengungkap adanya sejumlah inkonsistensi yang dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja bertekanan tinggi, seperti industri kesehatan, manufaktur padat karya, atau pekerjaan dengan risiko tinggi, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja cenderung melemah. Hal ini terjadi karena tekanan pekerjaan yang intens dapat membuat karyawan tetap mengalami penurunan kinerja meskipun mereka merasa puas dengan beberapa aspek pekerjaan.

Selain itu, pada organisasi yang memiliki budaya kerja otoriter atau struktur hirarki yang terlalu kaku, hubungan tersebut juga menjadi kurang signifikan. Dalam kondisi seperti ini, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tidak selalu mampu diterjemahkan menjadi kinerja optimal karena terbatasnya ruang bagi karyawan untuk berkreasi dan mengambil keputusan. Variasi antargenerasi juga memengaruhi dinamika hubungan ini. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan generasi muda seperti milenial dan Gen Z cenderung lebih sensitif terhadap aspek *work-life balance* dibandingkan generasi sebelumnya.

Hal ini menyebabkan tingkat kepuasan mereka lebih terikat pada fleksibilitas kerja, sehingga hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja menjadi lebih kompleks. Selain itu, konteks budaya dan kondisi ekonomi suatu negara turut berperan; misalnya, di negara berkembang, kompensasi finansial lebih dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja sehingga aspek psikologis memiliki pengaruh relatif lebih kecil. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja bersifat tidak universal, melainkan sangat bergantung pada faktor lingkungan, karakter individu, dan budaya organisasi.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu terkait hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dapat dijelaskan bahwa penelitian-penelitian sebelumnya umumnya dilakukan pada sektor perbankan (Han & Kim, 2021; Hao et al., 2023), sektor pendidikan (Malik et al., 2015; Sutanto &

Gunawan, 2019), sektor kesehatan (Gupta & Shaheen, 2017), sektor telekomunikasi (Al-Zubi & Al-Zubi, 2020), sektor industri manufaktur (Wijaya & Susanto, 2022), dan sektor perhotelan serta jasa (Chiang et al., 2020). Beberapa penelitian lain juga dilakukan pada sektor pemerintahan dan organisasi nirlaba (Razaq et al., 2021; Yanseen, 2022). Lokasi penelitian mayoritas berada di Asia seperti Indonesia, Malaysia, India, Tiongkok, dan Pakistan, serta sebagian kecil dilakukan pada negara Eropa seperti Inggris dan Yunani. Mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei, dan ukuran sampel umumnya berkisar antara 100–450 responden.

Faktor-faktor kepuasan kerja yang banyak dikaji dalam penelitian terdahulu meliputi gaji (Salesti, 2015; Hao et al., 2023), kompensasi dan benefit (Gupta & Shaheen, 2017), hubungan dengan atasan (Wijaya & Susanto, 2022; Han & Kim, 2021), lingkungan kerja fisik dan psikologis (Sutanto & Gunawan, 2019), peluang pengembangan karier (Hao et al., 2023), work-life balance (Yanseen, 2022), otonomi kerja (Malik et al., 2015), serta kejelasan peran dan beban kerja (Razaq et al., 2021). Faktor-faktor tersebut terbukti secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan baik dalam bentuk kinerja tugas (task performance) maupun perilaku ekstra-rol seperti organizational citizenship behavior (OCB).

Selain itu, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan sering kali dimediasi oleh variabel psikologis seperti komitmen organisasi (Gupta & Shaheen, 2017), motivasi kerja (Han & Kim, 2021), dan OCB (Wijaya & Susanto, 2022). Di sisi lain, sejumlah penelitian menemukan bahwa hubungan tersebut dipengaruhi oleh variabel moderasi, antara lain gaya kepemimpinan (Hao et al., 2023), iklim organisasi (Sutanto & Gunawan, 2019), serta tekanan kerja atau *job stress* (Yanseen, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja dan kinerja tidak bersifat konstan, tetapi bergantung pada kondisi internal maupun eksternal organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis literatur, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dan konsisten dengan peningkatan kinerja karyawan. Secara teoritis, karyawan yang merasa puas dengan aspek-aspek pekerjaannya seperti gaji, hubungan kerja, lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karier, dan dukungan organisasi cenderung menunjukkan efektivitas yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas, meningkatkan produktivitas, dan memberikan kontribusi ekstra bagi organisasi. Hubungan ini diperkuat melalui variabel psikologis seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, dan perilaku OCB, yang berperan sebagai mekanisme penting dalam menjelaskan bagaimana kepuasan kerja berdampak pada kinerja. Di sisi lain, faktor situasional seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan tekanan kerja dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh tersebut.

Penelitian ini juga menegaskan adanya kebutuhan untuk memperluas pendekatan penelitian melalui metode *mixed-methods* dan memperluas objek studi pada sektor-sektor yang belum banyak diteliti, termasuk industri kreatif, UMKM, dan organisasi digital. Selain itu, dinamika kerja pascapandemi seperti *hybrid working* dan digitalisasi perlu dijadikan konteks penelitian selanjutnya agar pemahaman mengenai hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan semakin relevan dengan kondisi dunia kerja modern. Dengan demikian, hasil studi ini tidak hanya memperkuat landasan teori perilaku organisasi tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, R. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pelita Agung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*
- Ardiansyah, M., & Lestari, P. (2020). Lingkungan kerja dan beban kerja sebagai determinan kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(2), 101–113.
- Astuti, N., & Pratama, H. (2017). Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan perusahaan manufaktur. *Jurnal Sumber Daya Manusia*
- Basir, A., & Wahjono, S. I. (2014). Pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sektor agribisnis. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 8(2), 101–112.
- Darmika, I. (2019). Peran gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*
- Djamaan, D., Rahman, R., & Sari, F. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada industri farmasi. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 6(1), 55–67.
- Fadilah, S., & Nuraini, T. (2021). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediator. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 88–99.
- Hidayat, M. (2016). Kompensasi dan kepuasan kerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen Modern*
- Kurniawan, A. (2018). Budaya organisasi dan kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan hotel. *Jurnal Pariwisata Nusantara*, 4(2), 70–83.
- Lestari, S., & Widodo, A. (2019). Pengaruh OCB dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(1), 15–27.
- Malik, A., Suryanto, D., & Putra, A. (2015). Determinasi kepuasan kerja pada institusi pendidikan di Jawa Timur. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 10(2), 120–132.
- Parwati, D., & Sari, N. (2020). Analisis beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja

- pegawai kantor pemerintahan. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 7(3), 200–212.
- Prasetyo, R. (2017). Peran motivasi sebagai mediator hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 8(1), 50–61.
- Putri, A., & Harahap, E. (2021). Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 5(2), 66–78.
- Rahayu, S. (2018). Hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kepuasan kerja pada industri makanan. *Jurnal Industri dan Teknologi*, 3(4), 33–42.
- Salesti, S. (2015). Motivasi kerja sebagai mediator antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*, 7(1), 43–55.
- Sari, D., & Yuniarti, R. (2016). Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kepuasan kerja pada perusahaan ritel. *Jurnal Bisnis Ritel*, 2(1), 25–37.
- Setiawan, B. (2019). Work–life balance, kepuasan kerja, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan generasi milenial. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 13(2), 77–91.
- Tio, A. (2014). Motivational factors influencing employee satisfaction in the automotive industry. *Jurnal Bisnis dan Industri*
- Widiyanto, H. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi internal terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 8(2), 112–123.