

Pengaruh Kepuasan & Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Organisasi

Renata Aulia Zahra Hapsari¹, Satrio Habibullah², Sentot Imam Wahjono³
Universitas Muhammadiyah Surabaya

Corresponding Author Renata Aulia Zahra Hapsari, E-Mail: renatarere977@gmail.com

Published: June, 2025

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between job satisfaction, work motivation, and organizational behavior through a literature review approach. The analysis reveals that high job satisfaction—reflected in satisfaction with salary, job roles, coworker relations, promotion opportunities, and supervision—significantly contributes to positive employee behavior within the organization. Meanwhile, strong work motivation, both intrinsic and extrinsic, encourages performance enhancement and work engagement. These two variables complement each other in shaping Organizational Citizenship Behavior (OCB), which supports organizational productivity and effectiveness. The study emphasizes the crucial role of managers in fostering a supportive work environment through fair reward systems and effective communication. These findings provide both theoretical and practical contributions to the development of adaptive and sustainable human resource management strategies

Keywords: Job Satisfaction, Work Motivation, Organizational Behavior

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Perilaku organisasi merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi efektivitas dan produktivitas suatu organisasi. Perilaku ini dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, di antaranya kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang mencerminkan perasaan senang atau puas karyawan terhadap pekerjaannya, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen dalam organisasi. Motivasi kerja, di sisi lain, adalah dorongan yang memicu individu untuk melakukan tindakan demi mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaan. Hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja dengan perilaku organisasi telah banyak diteliti, menunjukkan bahwa kedua variabel ini berperan signifikan dalam membentuk perilaku karyawan yang positif dan produktif.

kepuasan kerja karyawan adalah perasaan positif yang terbentuk dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2007) yaitu:

- 1) Kepuasan terhadap pembayaran gaji atau upah,
- 2) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri,
- 3) Kepuasan terhadap rekan kerja,
- 4) Kepuasan terhadap promosi, dan

5) Kepuasan terhadap pengawasan kerja.

Motivasi Kerja berarti kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Bangun, 2012, p.312). Menurut Torang (2013, p.57) motivasi kerja adalah energi yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diharapkan dalam melakukan pekerjaannya. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, motivasi kerja adalah proses yang menggerakkan atau mendorong seseorang melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut George & Jones (2005), indikator motivasi kerja karyawan adalah:

- 1) Perilaku karyawan,
- 2) Usaha karyawan, dan
- 3) Kegigihan karyawan.

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Robbins (2001) menyatakan budaya organisasi adalah mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakannya organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Selanjutnya David (2004) menyatakan budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika mengalami masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa

Motivasi dan kemampuan berinteraksi menentukan kinerja. Teori motivasi menjelaskan dan memprediksi bagaimana perilaku individu dibangkitkan, dipertahankan, dan dihentikan. Meskipun tidak semua orang sependapat dengan berbagai keefektifan teori motivasi dalam meningkatkan kinerja organisasi namun peranan teori motivasi telah dapat menjawab beberapa permasalahan dalam organisasi dengan baik. Dalam dunia bisnis, pemotivasian sering digunakan dalam hal memacu penjualan dengan memberikan insentif dan komisi yang merupakan tambahan penghasilan bila seseorang berhasil menjual melebihi standar dan target yang telah ditentukan.

Imbal jasa dan penghargaan juga merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi keberhasilan pencapaian kinerja organisasi yang bagus. Organisasi pada umumnya dapat menggunakan balas jasa untuk meningkatkan kinerja, untuk merekrut karyawan terampil. Imbal jasa bisa berupa finansial dan juga yang bukan.

Imbalan jasa berupa finansial seperti gaji, upah, komisi, bonus, tantiem, gratifikasi, dan tunjangan. Sementara itu, penghargaan, pemberian pujian yang tulus, perhatian yang sewajarnya, sikap membantu dan saling pengertian, biasanya dipraktikkan oleh manajer untuk memberikan imbal jasa non-finansial. Kombinasi finansial dan non-finansial tersebut menjadi penting, demikian pula takaran yang pas dan sesuai dengan situasi dan kondisi spesifik karyawan sangat menentukan keefektifan imbalan jasa. Semakin

berpengalaman seorang manajer, semakin tepat dalam meramu komposisi segi finansial dan segi non-finansial dalam memacu kinerja organisasi melalui kinerja individu.

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran penting dalam menunjang perkembangan perusahaan, selain faktor-faktor lainnya. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu mengelola SDM secara optimal agar peran mereka dapat dimaksimalkan demi tercapainya tujuan organisasi. Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan masing-masing, dengan tetap memperhatikan legalitas, etika, dan norma yang berlaku. Kinerja juga dapat dipahami sebagai pencapaian individu atau tim dalam menghasilkan produk atau layanan. Demi mencapai tujuan perusahaan secara optimal, manajemen harus berupaya meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberian motivasi, seperti penghargaan, pengakuan prestasi, pekerjaan yang menantang, jaminan keamanan kerja, serta kebijakan yang mendukung pengembangan individu. Motivasi dapat berbentuk kompensasi yang layak, jaminan kesehatan, tunjangan, suasana kerja yang nyaman, peluang promosi, serta apresiasi atas kinerja yang positif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif** dengan metode **literature review** sebagai dasar utama dalam mengumpulkan dan menganalisis data. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antara **motivasi kerja**, **kepuasan kerja**, dan **kinerja karyawan** dalam konteks perilaku organisasi. Fokus penelitian diarahkan untuk menelaah, mengkaji, dan menyintesis hasil-hasil penelitian sebelumnya dari berbagai sumber ilmiah yang relevan, guna membangun argumentasi teoritis serta mengidentifikasi pola dan temuan yang konsisten di bidang tersebut. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat **data sekunder**, yang diperoleh dari jurnal ilmiah nasional dan internasional yang telah terindeks dan menjalani proses **peer-review**, buku-buku akademik yang membahas teori dan praktik manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, motivasi kerja, serta laporan penelitian institusional yang relevan.

Dalam proses seleksi literatur, penelitian ini menerapkan kriteria inklusi yang ketat untuk memastikan kualitas dan relevansi sumber yang dianalisis. Literatur yang dipilih adalah yang secara eksplisit membahas keterkaitan antara motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dalam organisasi, guna merepresentasikan perkembangan terkini dalam bidang tersebut. Sumber-sumber yang bersifat opini pribadi, tidak akademik, tidak relevan, atau tidak menunjukkan keterkaitan langsung dengan variabel yang dikaji, dikeluarkan dari proses analisis demi menjaga objektivitas dan validitas temuan. Penelitian ini juga memprioritaskan literatur yang memiliki pendekatan metodologis yang jelas, baik itu kuantitatif, kualitatif, maupun metode campuran, selama data dan hasil yang disajikan relevan dengan fokus studi ini.

Teknik analisis data yang digunakan merupakan kombinasi antara analisis isi (content analysis) dan analisis tematik (thematic analysis). Analisis isi digunakan untuk menelaah makna, frekuensi kemunculan, serta konteks informasi yang terdapat dalam literatur, sedangkan analisis tematik diterapkan untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, serta mengkaji pola, tema utama, kesamaan, dan perbedaan yang muncul dari berbagai studi sebelumnya. Fokus utama dalam proses analisis ini adalah untuk mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas dan efektivitas kerja karyawan, hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas serta retensi tenaga kerja, serta peran manajerial dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam perumusan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif di berbagai organisasi.

Peneliti menetapkan kriteria inklusi dalam pemilihan sumber data, yang mencakup (1) artikel dan buku yang secara langsung membahas hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan; (2) sumber yang berasal dari institusi akademik atau lembaga penelitian terpercaya; dan (3) telah melalui proses peer-review. Adapun kriteria eksklusi meliputi (1) sumber non-ilmiah seperti opini, artikel populer, dan blog; (2) literatur yang tidak relevan dengan fokus variabel penelitian; dan (3) sumber yang tidak menyajikan data atau temuan empiris yang dapat ditelaah lebih lanjut.

Proses analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis isi (content analysis) dan analisis tematik (thematic analysis). Analisis isi digunakan untuk menelaah secara sistematis isi dari berbagai literatur, termasuk kata kunci, istilah, dan makna yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Sementara itu, analisis tematik dilakukan untuk mengidentifikasi tema-tema utama, pola-pola hubungan, serta kesamaan dan perbedaan temuan dalam literatur yang dikaji. Fokus analisis mencakup (1) pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas dan perilaku karyawan; (2) hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas dan kinerja individu; serta (3) peran manajemen organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan kondusif bagi karyawan.

Melalui proses sintesis dan analisis terhadap literatur yang telah dipilih, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu perilaku organisasi, serta kontribusi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor organisasi, baik profit maupun non-profit.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya organisasi adalah nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi itu. Suatu budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas.

Fungsi budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Budaya juga membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Budaya memberi tahu para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting. Namun kita tidak boleh mengabaikan aspek budaya yang secara potensial bersifat disfungsi, teristimewa budaya yang kuat, pada keefektifan suatu organisasi. (Wahjono, Sentot Imam, 2022)

Menurut Fattah (2017, 68) kepuasan kerja dapat diartikan untuk melihat perasaan akan senang atau tidaknya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sementara Handoko (2015, 193) berpendapat kepuasan kerja dapat diartikan dengan bagaimana keadaan emosional terhadap perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk karyawan tersebut memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya (Sunnyoto, 2012). Menurut Reksohadiprodjo (2015, 252) motivasi dapat diartikan sebagai keadaan seseorang dalam mewujudkan keinginan pribadi untuk mengerjakan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuannya.

Kepuasan kerja dan motivasi kerja merupakan dua faktor utama yang secara langsung memengaruhi perilaku organisasi. Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup aspek seperti penghargaan, hubungan antar rekan kerja, kondisi lingkungan kerja, dan kesempatan pengembangan karier. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung menunjukkan perilaku organisasi yang konstruktif, seperti loyalitas, etos kerja tinggi, dan kesiediaan untuk bekerja sama (Carvalho et al., 2020). Di sisi lain, motivasi kerja adalah dorongan internal yang mengarahkan individu untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, baik tujuan pribadi maupun organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi akan lebih proaktif, kreatif, dan mampu menyelesaikan tugas secara efisien, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas organisasi (Luthans, 2011).

Hubungan antara kepuasan dan motivasi kerja dengan perilaku organisasi juga dapat dilihat melalui konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang melampaui tuntutan formal pekerjaan. Studi menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dan termotivasi lebih cenderung menunjukkan perilaku OCB seperti membantu rekan kerja, menjaga reputasi organisasi, serta bersedia menerima perubahan (Organ, 1988). Selain itu, kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi mampu

menekan tingkat turnover, mengurangi absensi, serta meningkatkan keterlibatan kerja (work engagement) yang semuanya menjadi indikator penting dari perilaku organisasi yang sehat.

Dalam konteks organisasi modern yang dinamis, peran manajer dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sangat krusial. Manajer perlu memahami kebutuhan dasar karyawan, menerapkan sistem penghargaan yang adil, dan membuka jalur komunikasi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Teori dua faktor dari Herzberg menjelaskan bahwa faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab lebih berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan, sementara faktor ekstrinsik seperti gaji dan kondisi kerja lebih memengaruhi ketidakpuasan. Ketika kedua aspek ini dikelola dengan baik, maka akan terbentuk perilaku organisasi yang positif dan produktif, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan dan motivasi kerja berperan penting dalam membentuk perilaku individu di dalam organisasi. Perusahaan yang mampu memperhatikan aspek ini secara strategis akan lebih siap menghadapi tantangan organisasi dan mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif dan kompetitif di era global saat ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja merupakan dua faktor kunci yang memengaruhi perilaku organisasi dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja, yang mencakup aspek seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan, dan kesempatan pengembangan karier, berkontribusi terhadap perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Sementara itu, motivasi kerja berperan sebagai pendorong internal yang meningkatkan usaha, kegigihan, dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hubungan antara kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja terlihat melalui berbagai indikator, seperti tingkat loyalitas, retensi karyawan, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan produktivitas kerja. Karyawan yang puas dan termotivasi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif, seperti inisiatif tinggi, kerja sama tim yang baik, serta komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan dan kurangnya motivasi dapat menyebabkan penurunan kinerja, meningkatnya turnover, dan menurunnya semangat kerja.

Budaya organisasi juga berperan penting dalam membentuk dinamika ini. Organisasi dengan budaya yang kuat, yang mendukung pengakuan, komunikasi terbuka, dan pengembangan karyawan, cenderung memiliki tingkat kepuasan dan motivasi yang lebih tinggi. Manajemen yang efektif dalam memberikan imbalan finansial dan non-finansial, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendorong kinerja optimal.

Secara praktis, penelitian ini menekankan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang holistik, yang tidak hanya berfokus pada aspek materiil seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga pada

pengembangan iklim kerja yang positif, peluang karier, dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat membangun perilaku organisasi yang produktif dan berkelanjutan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan bisnis secara efektif.

Penelitian ini juga membuka peluang untuk pengembangan lebih lanjut, seperti eksplorasi pengaruh faktor eksternal (seperti teknologi dan perubahan pasar) terhadap motivasi dan kepuasan kerja, serta studi komparatif antarindustri untuk melihat variasi dampak dalam konteks yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Carvalho, da C., Adelina, Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation On Job Satisfaction And Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(5), 13–23. <https://media.neliti.com/media/publications/329912-motivation-on-job-satisfaction-and-emplo-0d736b8c.pdf>
- David, F.R. (2004) *Strategic Management: Concepts and Cases* (10th ed.). Available at: <https://books.google.com/books?id=6HZYAAAAMAAJ>.
- Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*. Available at: https://books.google.com/books?id=5r_iAAAAMAAJ.
- Fattah, N. (2017). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Wexley, K. N., & Yuki, G. A. (2016). *Organizational Behavior and Industrial Psychology: Readings with Exercises*. Oxford University Press.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. Bpfe.
- Sunyoto, Danang. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dilengkapi Dengan Budaya Organisasi, Pengembangan Organisasi, Outsourcing / Danang Sunyoto .2012*
- Tantawi, J. (2014) 'Studi Organisasi', Book, pp. 1–213. Available at: [https://repository.radenintan.ac.id/7645/1/Buku Perilaku Organisasi.pdf](https://repository.radenintan.ac.id/7645/1/Buku%20Perilaku%20Organisasi.pdf).
- Mowday, R.T. and Sutton, R.I. (2011) *Organizational Behavior : Organizational Contexts, Contexts*.
- Organ, D.W. (1988) 'Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome'. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1988-97376-000>.
- Wahjono, Sentot Imam. (2022). *Perilaku Organisasi di era revolusi industri 4.0*. Rajagrafindo: Depok.