Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
5 (3) 2025, Page 13464-13470

Review Literatur Komprehensif : Hubungan Kepuasan kerja dan Kinerja Kerja di Indonesia Periode 2020-2025

Cahyo Adi Jati Nugroho
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta
Corresponding Author: Cahyo Adi Jati Nugroho, e-mail: cahyo.nugroho@upnyk.ac.id

Published: September, 2025

ABSTRAK

Kepuasan kerja telah lama dianggap sebagai salah satu determinan penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Artikel ini bertujuan untuk mengulas secara kritis berbagai studi empiris di Indonesia yang meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil review menunjukkan bahwa secara umum kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja, namun kekuatan pengaruhnya bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan faktor-faktor moderasi lain seperti motivasi dan lingkungan kerja. Artikel ini diakhiri dengan saran untuk penelitian lanjutan dan implikasi praktis bagi manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Kata Kunci : Kepuasan kerja, kinerja pegawai, sumber daya manusia, Indonesia.

ABSTRACT

Job satisfaction has long been considered one of the key determinants in improving employee performance. This article aims to critically review various empirical studies in Indonesia that examine the relationship between job satisfaction and employee performance. The review results indicate that, in general, job satisfaction has a positive relationship with performance; however, the strength of this influence varies depending on organizational context and other moderating factors such as motivation and work environment. The article concludes with suggestions for further research and practical implications for human resource management in Indonesia.

Keywords: job satisfaction, employee performance, human resources, Indonesia.

© 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

Penelitian mengenai performa kerja (*job performance*) telah menjadi fokus utama dalam bidang manajemen sumber daya manusia sejak awal abad ke-20. Pada awalnya, performa kerja dipahami secara sempit sebagai hasil dari efisiensi mekanistik dan kontrol manajerial, sebagaimana dipelopori oleh Frederick Taylor dalam pendekatan manajemen ilmiah. Namun, seiring berkembangnya pendekatan perilaku organisasi dan psikologi kerja, muncul pemahaman bahwa performa kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis atau struktural, tetapi juga oleh dimensi psikologis dan motivasional dari individu yang terlibat dalam pekerjaan tersebut.

Dalam konteks ini, berbagai faktor telah diidentifikasi sebagai penentu kinerja, seperti kompetensi, pelatihan, kepemimpinan, budaya organisasi, dan terutama motivasi kerja. Salah satu bentuk manifestasi dari motivasi adalah **kepuasan kerja** (*job satisfaction*), yaitu sejauh mana individu merasa puas terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan yang mereka jalani. Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional

dan persepsi karyawan terhadap pengalaman kerjanya, yang pada akhirnya dapat memengaruhi seberapa optimal kontribusi yang diberikan terhadap organisasi.

Sejumlah studi sebelumnya telah mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dan performa kerja, namun hasilnya menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Dalam tinjauan oleh Jalagat (2016), dijelaskan bahwa hubungan antara kepuasan kerja, motivasi, dan performa bersifat dinamis dan kompleks, di mana kepuasan kerja dapat berkontribusi terhadap peningkatan performa, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya seperti lingkungan kerja dan karakteristik individu. Sementara itu, studi oleh Ahmad et al. (2010) menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dalam sektor periklanan di Pakistan tergolong lemah secara statistik, meskipun faktor lain seperti sikap terhadap pekerjaan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan. Abdulwahab (2016) menambahkan perspektif yang memperkuat argumen tersebut dengan menekankan pentingnya *employee engagement* sebagai variabel antara yang menjembatani kepuasan kerja dengan performa. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja.

Melalui tinjauan pustaka ini, penulis bermaksud untuk menghimpun, menganalisis, dan menggarisbawahi hasil-hasil penelitian terdahulu guna memperjelas dan memperkaya pemahaman tentang bagaimana kepuasan kerja dapat memengaruhi performa kerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Pemahaman yang diperoleh diharapkan dapat menjadi referensi konseptual bagi penelitian lanjutan maupun pengembangan kebijakan manajemen SDM yang berbasis pada kesejahteraan karyawan terutama di Indonesia. Untuk itu penulis akan menggunakan artikel-artikel termutakhir yang ditulis dalam rentang tahun 2020 hingga 2025 dengan subjek studi dari Indonesia dengan tujuan untuk menemukan wawasan yang lebih komprehensif dan mungkin penemuan baru serta menjadi dasar untuk penelitian serupa ke depan.

Suparyadi (2015) telah mengidentifikasi beberapa teori sumber daya manausia yang dapat diterapkan untuk menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja antara lain adalah :

1. Teori Dua Faktor Herzberg: membedakan faktor-faktor motivator (yang meningkatkan kepuasan kerja) dari faktor higienis (yang mencegah ketidakpuasan).
2. Model Karakteristik Pekerjaan (Hackman & Oldham): menyatakan bahwa pekerjaan yang memiliki karakteristik intrinsik seperti makna kerja, otonomi, dan umpan balik dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja.
3. Affective Events Theory: menyatakan bahwa kejadian emosional di tempat kerja dapat membentuk kepuasan kerja yang kemudian mempengaruhi kinerja.

Untuk memperdalam pemahaman hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, artikel ini mengelompokkan tinjauan literatur menjadi tiga bagian berdasarkan posisi kepuasan kerja sebagai variabel.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur sistematis (systematic literature review) yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara kepuasan kerja (job satisfaction) dan performa kerja (job performance). Pendekatan ini dipilih karena dinilai tepat untuk mengevaluasi secara kritis temuan-temuan ilmiah yang telah dipublikasikan, serta mengungkap pola-pola konseptual yang relevan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Adapun kriteria dalam pemilihan artikel jurnal adalah sebagai berikut:

1. Kriteria Inklusi:
    a. Artikel yang diterbitkan dalam jurnal ilmiah terakreditasi atau bereputasi (nasional dan internasional).
    b. Fokus utama kajian adalah hubungan antara kepuasan kerja dan performa kerja, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi/moderasi.
    c. Artikel ditulis dalam rentang waktu 2020 hingga 2025.
    d. Artikel tersedia dalam teks lengkap dan dapat diakses melalui basis data ilmiah seperti Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, atau DOAJ.
    e. Artikel ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris.
2. Kriteria Eksklusi:
    a. Artikel berbentuk opini, editorial, atau ulasan tanpa basis empiris yang jelas.
    b. Artikel yang hanya membahas salah satu variabel (kepuasan kerja atau performa kerja) tanpa menghubungkannya secara eksplisit.

Prosedur Pencarian dan Seleksi

Proses pencarian artikel dilakukan secara daring dengan menggunakan kata kunci seperti:
“Kepuasan Kerja dan Kinerja","Kepuasan Kerja dan Peforma Kerja",serta padanan katanya dalam bahasa Indonesia.

Artikel yang ditemukan akan diseleksi berdasarkan abstrak dan kesesuaian topik. Setelah itu, artikel yang memenuhi kriteria akan dikaji secara menyeluruh dari segi tujuan penelitian, metodologi, hasil utama, dan kontribusinya terhadap pemahaman hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Teknik Analisis

Data dari masing-masing artikel dianalisis secara kualitatif menggunakan teknik analisis tematik. Langkah ini dilakukan untuk mengidentifikasi:

1. Tema-tema utama yang muncul dalam literatur,
2. Pola hubungan yang konsisten atau tidak konsisten,
3. Faktor-faktor yang berperan sebagai penguat, pelemah, atau mediator dalam hubungan antar variabel,

4. Celah penelitian (research gaps) yang relevan untuk studi lanjutan.

Hasil dari kajian literatur ini disajikan dalam bentuk narasi sintesis yang mendalam dan sistematis, dengan mengacu pada temuan utama dari setiap sumber yang direview.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Untuk memperdalam pemahaman hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, artikel ini mengelompokkan tinjauan literatur berdasarkan posisi kepuasan kerja sebagai variabel:

Tabel 1. Hasil Review Literatur

No	Penulis & Tahun	Posisi Sebagai Variabel	Variabel Lain	Hasil Utama
1	Rahmawani & Syahrial (2021)	Independen	Motivasi kerja, kinerja	Kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2	Parasian & Adiputra (2021)	Independen	Stres kerja, kinerja	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja; stres tidak berpengaruh.
3	Nurhandayani (2022)	Independen	Lingkungan kerja, beban kerja, kinerja	Pengaruh simultan signifikan; secara parsial kepuasan kerja tidak signifikan.
4	Sri Rahayu & Dahlia (2023)	Mediator (Intervening)	Disiplin, motivasi, komitmen, kinerja	Kepuasan kerja memediasi hubungan ketiga variabel terhadap kinerja.
5	Handoko et al. (2021)	Mediator (Intervening)	Kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, kinerja	Kepuasan kerja memediasi hubungan secara signifikan.
6	Arifin (2020)	Mediator (Intervening)	Kepemimpinan, kerja sama tim, kinerja	Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.
7	Jopanda (2021)	Mediator (Intervening)	Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kinerja	Lingkungan kerja berpengaruh melalui kepuasan kerja; kepemimpinan tidak.
8	Saputra (2021)	Dependen	Kompensasi, lingkungan kerja, beban kerja	Hanya lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
9	Bhastary (2020)	Dependen	Etika kerja, stres kerja	Etika kerja berpengaruh positif, stres kerja negatif terhadap kepuasan.
10	Irma & Yusuf (2020)	Dependen	Lingkungan kerja	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
11	Hulu et al. (2024)	Dependen	Pengembangan karir, hubungan kerja, motivasi	Ketiganya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pembahasan

Kajian literatur ini menunjukkan bahwa **kepuasan kerja** memiliki peran yang beragam dalam memengaruhi **kinerja karyawan**, tergantung pada bagaimana variabel ini diposisikan dalam kerangka penelitian. Pengelompokan dilakukan ke dalam tiga pendekatan: sebagai variabel independen, intervening/moderator, dan dependen.

Dalam kelompok pertama, kepuasan kerja berperan sebagai **variabel independen** yang secara langsung memengaruhi kinerja. Studi oleh Rahmawani & Syahrial (2021) dan Parasian & Adiputra (2021) mendukung adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap performa karyawan. Penemuan ini menguatkan teori motivasi Herzberg, di mana kepuasan terhadap aspek intrinsik pekerjaan dapat mendorong pencapaian yang lebih tinggi. Namun, temuan berbeda muncul pada penelitian Nurhandayani (2022), di mana secara parsial, kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa kontribusi kepuasan kerja terhadap performa tidak selalu dominan dan dapat terkompensasi oleh variabel lain seperti lingkungan dan beban kerja.

Dalam kelompok kedua, kepuasan kerja diposisikan sebagai **variabel intervening atau mediator**, yang menjembatani hubungan antara variabel bebas seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian oleh Sri Rahayu & Dahlia (2023), Handoko et al. (2021), dan Arifin (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa meskipun variabel bebas memiliki hubungan terhadap performa, efeknya menjadi lebih kuat atau signifikan bila dikondisikan melalui kepuasan kerja. Namun, Jopanda (2021) menunjukkan bahwa mediasi hanya berlaku pada variabel lingkungan kerja, sementara gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh langsung maupun melalui kepuasan kerja. Hasil-hasil ini memperlihatkan bahwa efektivitas kepuasan kerja sebagai variabel mediator sangat dipengaruhi oleh karakteristik variabel bebas yang digunakan.

Adapun dalam kelompok ketiga, kepuasan kerja diteliti sebagai **variabel dependen**, dipengaruhi oleh kondisi organisasi atau psikologis tertentu. Penelitian Saputra (2021) dan Irma & Yusuf (2020) menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu determinan utama kepuasan kerja. Hasil serupa diperoleh dalam studi Bhastary (2020), di mana etika kerja meningkatkan kepuasan, sementara stres kerja menurunkannya. Hulu et al. (2024) memperluas cakupan dengan menunjukkan bahwa pengembangan karir, hubungan antar rekan kerja, dan motivasi memiliki pengaruh simultan terhadap kepuasan kerja. Pola ini menunjukkan bahwa untuk membentuk kepuasan kerja yang stabil dan positif, organisasi perlu memastikan bahwa aspek lingkungan kerja, pengakuan, dan prospek pengembangan karyawan mendapat perhatian serius.

Secara keseluruhan, hasil kajian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang **multifungsi**: dapat bertindak sebagai pemicu langsung terhadap performa, sebagai penghubung antara faktor organisasi dan performa, maupun sebagai hasil dari kondisi kerja tertentu. Temuan-temuan

tersebut konsisten dengan teori-teori kontemporer dalam psikologi organisasi yang memandang kepuasan kerja sebagai indikator kesejahteraan psikologis sekaligus prediktor perilaku kerja yang produktif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam dinamika kinerja karyawan. Dalam banyak studi, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi faktor-faktor lain seperti motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Meskipun terdapat perbedaan hasil antar studi, secara umum dapat disimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja berpotensi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas dan efektivitas kerja individu.

Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kondisi lingkungan kerja, kompensasi, hubungan antarpegawai, dan prospek pengembangan karir. Oleh karena itu, pemahaman yang menyeluruh mengenai determinan kepuasan kerja dapat menjadi kunci dalam mengembangkan strategi manajemen yang efektif.

REFERENCE

Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). *Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance Attitude Towards Work And Organizational Commitment*. *18*(2).

Aniversari, P., & Sanjaya, V. F. (2022). Pengaruh Stress Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt Aneka Gas Industri Lampung). *Revenue: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, *3*(1), 1–24. Https://Doi.Org/10.24042/Revenue.V3i1.10450

Arifin, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kerjasama Tim Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *K I N E R J A*.

Basri, S. K., & Rauf, R. (N.D.). *Pengaruh Semangat Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*.

Bhastary, M. D. (2020). *Pengaruh Etika Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *3*.

Handoko, S. D., Wibowo, N. M., & Hartati, C. S. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ema*, *6*(1). Https://Doi.Org/10.47335/Ema.V6i1.61

Hulu, F., Zega, Y., Waruwu, M. H., Oktapiani, M., & Aziza, P. F. (2024). *Pengaruh Pengembangan Karir, Hubungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *08*(02).

Irma, A., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen*, *12*.

Jopanda, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, *6*(1), 84–101. Https://Doi.Org/10.54964/Manajemen.V6i1.164

Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction, And Motivation: A Critical Review Of Their Relationship. International Journal Of Advances In Management And Economics, 5(6), 36-42.

Majid, A., Hakim, A. L., & Assadam, E. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jas-Pt (Jurnal Analisis Sistem Pendidikan Tinggi Indonesia)*, *5*(1), 9. Https://Doi.Org/10.36339/Jaspt.V5i1.396

Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, *1*(2), 108–110. Https://Doi.Org/10.58765/Ekobil.V1i2.65

Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jesya*, *6*(1), 370–386. Https://Doi.Org/10.36778/Jesya.V6i1.925

Rahmawani, R., & Syahrial, H. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Terbatas Sinarmas Medan Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (Jimbi)*, *2*(1), 27–40. Https://Doi.Org/10.31289/Jimbi.V2i1.462

Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, *9*(3), 505–515. Https://Doi.Org/10.33373/Dms.V9i3.2727

Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, *7*(1), 68–77. Https://Doi.Org/10.33050/Tmj.V7i1.1755

Sembiring, M., & Tanjung, H. (2021). *Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. *4*.

Suparyadi, H. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia (1st Ed.). Yogyakarta: Cv.Andi Offset.

Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, *8*(1), 137. Https://Doi.Org/10.37905/Aksara.8.1.137-146.2022

Sutoro, Moh., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Scientific Journal Of Reflection : Economic, Accounting, Management And Business*, *3*(4), 411–420. Https://Doi.Org/10.37481/Sjr.V3i4.267

Uma, A. T., & Swasti, I. K. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. X. *Ekonomis: Journal Of Economics And Business*, *8*(1), 181. Https://Doi.Org/10.33087/Ekonomis.V8i1.1295