JEJARING ADMINISTRASI PUBLIK
https://e-journal.unair.ac.id/jap

Article **doi 10.20473/jap.v17i1.53742**

Kepuasan Kerja Dalam Organisasi: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis

Job Satisfaction in Organization: A Systematic Literature Review

Received:
06 January 2024
Accepted:
28 June 2025
Published online:
30 June 2025

***Laila Maulidiya[1]**
[1]Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

*Correspondence email: laysentanu@gmail.com

Abstract

Employees and job satisfaction have become a major focus of management studies around the world. It is a key concern for organizations in assessing individual performance. Employee performance in the workplace is measured by how they carry out their responsibilities in ways that contribute to the achievement of organizational goals and create a sense of satisfaction in their work. This study uses the Systematic Literature Review (SLR) methodology. The studies were obtained and selected from reputable journal publications indexed in Scopus. A total of 24 articles were analyzed in this review. Significant findings are how employee attitudes and performance in the workplace are influenced by how satisfied they are with their jobs. The implications of these findings are particularly important for public organizations, where job satisfaction is often closely linked to the effectiveness of public service delivery, organizational stability, and the successful implementation of public policies. In conclusion, first, the most frequently cited factors determining job satisfaction are human resources management (HRM), employee relationships, and workplace environment. Second, the most recommended ways to improve job satisfaction are job performance, job security, and leadership. This synthesis suggests that strategies for improving job satisfaction are not generic but must be adapted to the specific characteristics of public sector organizations, which are often hierarchical, bureaucratic, and face resource limitations.

Keywords: Job satisfaction, employee relations, systematic literature review

Abstrak

Karyawan dan kepuasan kerja telah menjadi penelitian utama dalam studi manajemen di seluruh dunia. Kinerja karyawan di tempat kerja diukur dari bagaimana mereka melaksanakan tanggung jawabnya untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan mencapai kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metodologi *Systematic Literature Review* (SLR). Studi pada artikel yang dipublikasikan di jurnal bereputasi dalam indeks Scopus. Sebanyak 24 publikasi artikel dianalisis dalam tinjauan literatur sistematis ini. Temuan signifikan yang diperoleh yaitu bahwa sikap dan kinerja karyawan di tempat kerja dipengaruhi oleh seberapa puas mereka dengan pekerjaannya. Implikasi temuan ini menjadi sangat penting bagi organisasi publik, karena kepuasan kerja sering kali terkait erat dengan efektivitas pelayanan publik, stabilitas organisasi, dan keberhasilan implementasi kebijakan publik. Sebagai kesimpulannya: Pertama, sebagian besar faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah sumber daya manusia (SDM), hubungan karyawan, dan tempat kerja. Kedua, cara yang paling disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah prestasi kerja, keamanan kerja, dan kepemimpinan. Sintesis ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan kepuasan kerja tidak bersifat generik, melainkan perlu disesuaikan dengan karakteristik organisasi sektor publik yang bersifat hierarkis, birokratis, dan sering kali menghadapi keterbatasan sumber daya.

Kata kunci: Hubungan karyawan, kepuasan kerja, tinjuan pustaka sistematis

Jejaring Administrasi Publik | p-ISSN 2086-3101, e-ISSN 2808-3989 | Vol.17 No.1 2025 | DOI: 10.20473/jap.v17i1.53742 | Published by Universitas Airlangga in collaboration with *Indonesian Asscociation for Public Administration (IAPA)*. | Copyright (c) 2025 Laila Maulidiyah. | This is an Open Access (OA) article under the CC BY-SA 4.0 International License (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).
How to cite:
Maulidiyah, L. (2025). Kepuasan Kerja Dalam Organisasi: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis. *Jejaring Administrasi Publik*, 17(1), 71–85. https://doi.org/10.20473/jap.v17i1.53742.

Pendahuluan

Kepuasan karyawan dan kerja telah menjadi penelitian utama dalam studi manajemen di seluruh dunia. Hal ini adalah perhatian utama bagi organisasi untuk mengukur kinerja individu. Dalam penelitian sebelumnya, beberapa peneliti berfokus pada tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam pekerjaannya, serta tingkat kepuasan yang mereka alami dalam hidup (Rukh et al., 2015). Istilah "kepuasan hidup" mengacu pada penilaian kognitif seseorang secara keseluruhan tentang seberapa puas mereka dengan kehidupannya sendiri (Abdullahi et al., 2020). Orang yang mencapai kepuasan hidup cenderung memiliki hasil hidup yang lebih baik, seperti pencapaian finansial yang lebih baik, prestasi akademis, identitas diri, kepribadian, kesehatan mental, kesehatan fisik, hubungan yang mendukung, dan umur panjang. Itu semua adalah faktor yang berkontribusi terhadap kehidupan yang bahagia dan sehat. Mereka juga akan memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, kinerja di tempat kerja, dan dorongan, serta sikap dan perilaku positif terhadap keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Proctor et al., 2009).

Baru-baru ini, menjaga keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance)* telah menjadi salah satu subjek yang paling menarik di dunia akademis, industri bisnis, politik, dan masyarakat (Chauhan & Rai, 2024; Zito et al., 2019). Selama 25 tahun terakhir, dukungan organisasi dimaksudkan untuk membantu karyawan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja mereka. Studi ini menjadi semakin populer seiring dengan adanya peraturan pemerintah nasional mengenai ketenagakerjaan (Wood et al., 2020). Misalnya, dukungan tersebut sering kali memberikan alternatif penitipan anak atau rencana kerja yang memberikan fleksibilitas baik dalam waktu mulai maupun waktu akhir setiap *shift*, seperti bekerja dari rumah. Keseimbangan kehidupan kerja adalah proses menyeimbangkan waktu dan kewajiban pekerjaan, keluarga, dan diri sendiri. Kepuasan pribadi diperoleh dengan mampu menyeimbangkan tekanan-tekanan yang relevan, yang sebagian besar bermanifestasi sebagai stabilitas emosi yang abadi dan kinerja pekerjaan yang dapat diandalkan (Judge & Bono, 2001).

Dalam konteks organisasi publik, upaya menjaga keseimbangan tersebut menjadi sangat krusial. Penelitian menunjukkan bahwa tekanan birokrasi, keterbatasan anggaran, dan ekspektasi publik berdampak langsung terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan (Knies et al., 2018). Keseimbangan kehidupan kerja ditekankan sebagai pencapaian signifikan dan sumber kebahagiaan bagi individu dalam kehidupan sehari-hari. Ada keyakinan bahwa pekerjaan individu dalam jadwal kerja dan non-kerja dapat hidup berdampingan dan mendorong kemajuan sejalan dengan tujuan hidup setiap individu (Patterson, 2001). Oleh karena itu, analisis yang komprehensif terhadap literatur mengenai kepuasan kerja dan strategi pengelolaannya menjadi penting untuk membangun tata kelola sumber daya manusia (SDM) sektor publik yang lebih adaptif.

Dalam penelitian ini, tinjauan literatur sistematis digunakan oleh peneliti untuk

mengidentifikasi, meringkas dan menyintesis beberapa artikel yang dapat berkontribusi bagi ilmu pengetahuan. Selain itu, tinjauan tersebut juga memberikan sebagian besar faktor yang menentukan kepuasan kerja dan cara yang paling disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi.

Metode Penelitian

Ada beberapa penelitian yang dipilih dari penelitian terkait yang telah diselesaikan untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan penelitian dengan mengikuti kriteria eksklusi dan inklusi. Pencarian kata kunci diterapkan untuk memperoleh hasil artikel. Selanjutnya kriteria inklusi dan kriteria eksklusi perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam melakukan penelitian ini. Tabel 1 berikut menjelaskan kriteria inklusi dan eksklusi pada penelitian ini:

Tabel 1.Kriteria inklusi dan kriteria eksklusi

Kriteria inklusi	Kriteria eksklusi
Artikel terkait dengan hubungan karyawan dan kepuasan kerja	Artikel tidak terkait dengan hubungan karyawan dan kepuasan kerja
Artikel merupakan tahap publikasi akhir	Artikel bukan merupakan tahap publikasi akhir
Jenis dokumen yang diprasyaratkan adalah artikel	Jenis dokumen yang diprasyaratkan bukan artikel
Artikel menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasanya	Artikel tidak menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasanya
Artikel dipublikasikan di jurnal	Artikelnya tidak dipublikasikan di jurnal

Selain itu, sejumlah artikel terpilih dalam penelitian ini diunduh dan disaring dari *database* Scopus dan diperiksa dari bulan Oktober hingga Desember 2022. Sebagai hasil akhir, sejumlah 24 artikel digunakan dalam studi literatur sistematis ini. Scopus digunakan untuk menemukan makalah artikel dalam studi tinjauan literatur sistematis ini untuk dianalisis. Scopus dipilih karena dianggap sebagai salah satu *database* ilmiah paling besar dan komprehensif bagi akademisi yang ingin menemukan data, misalnya jurnal ilmiah, *prosiding* konferensi, bab buku dan banyak lagi (Mongeon & Paul-Hus, 2016; Singh et al., 2021). Judul, kata kunci, dan abstrak diidentifikasi dan dicari untuk menemukan artikel yang dipilih. Strategi pencarian kata kunci berikut digunakan dalam penelitian ini: Dalam penelitian yang sistematis, ada beberapa tahapan dan proses seleksi yang perlu diperhatikan. Pencarian awal di *database* Scopus menghasilkan 253 artikel dengan menerapkan batasan seperti jenis sumber (jurnal), tahap publikasi (final), jenis dokumen (artikel), dan bahasa artikel (Bahasa Inggris).

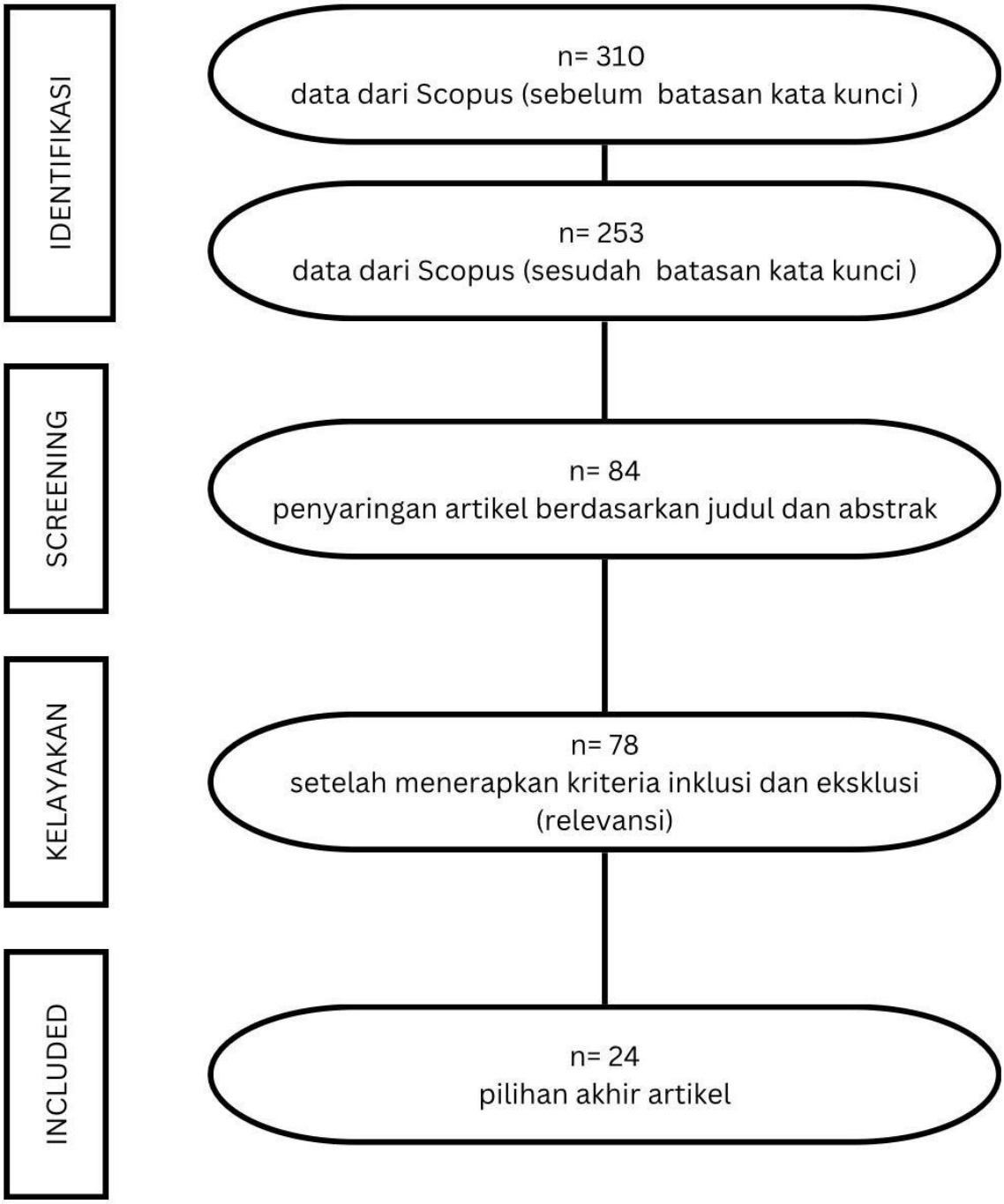
Alur PRISMA digunakan sebagai representasi data yang menggambarkan keseluruhan proses pemilihan artikel seperti pemilihan, identifikasi, dan sintesis (Lame, 2019). Dalam mengevaluasi kualitas penelitian ini, peneliti melakukan beberapa proses penyaringan melalui banyak makalah literatur yang diterbitkan di beberapa jurnal bereputasi. Selain itu, peneliti juga melakukan proses

penyaringan dengan mempertimbangkan pertanyaan penelitian yang potensial dari penelitian tersebut. Artikel terpilih juga dievaluasi berdasarkan kualitas relevansinya. Perumusan pertanyaan penelitian penting dilakukan karena dapat memberikan jawaban yang jelas terhadap permasalahan penelitian.

Terdapat 253 artikel yang ditambang melalui *database* Scopus. Artikel prospektif akan diseleksi berdasarkan penyaringan judul. Judul akan dipilih apabila judul mempunyai relevansi dan signifikansi dengan topik penelitian. Pada tahap ini, artikel yang disaring sebanyak 84 dari 253 artikel. Tahap selanjutnya adalah membaca secara menyeluruh dengan cara *scanning* dan *skimming* untuk mendapatkan informasi isi dan relevansi artikel. Setelah itu, artikel terpilih akhir dimasukkan dalam studi tinjauan sistematis ini. Artikel akhir yang terpilih harus mempunyai beberapa kriteria persyaratan seperti relevansi, informasi yang jelas, sumber terpercaya, tujuan, metode, hasil signifikan, batasan, dan saran lebih lanjut. Terakhir, terdapat 24 artikel terpilih akhir yang diperoleh dari *database* Scopus untuk dimasukkan dalam penelitian.

Sementara itu, terdapat juga beberapa artikel yang dikecualikan atau dihilangkan karena tidak memenuhi syarat dan tidak membahas beberapa aspek mengenai topik hubungan karyawan dan kepuasan kerja. Selanjutnya, artikel-artikel terpilih yang ditambang dari *database* Scopus disajikan menggunakan *logbook*. Ini digunakan untuk mengelola konten artikel terpilih yang akan ditinjau. Dalam tabel *logbook* tersebut terdapat beberapa informasi seperti sumber artikel, tujuan penelitian, metodologi, dan hasil atau temuan yang signifikan. Sangat berguna dan membantu ketika melakukan penelitian ini karena *logbook* dapat menyederhanakan isi informasi yang akan dianalisis dan menemukan kesenjangan antara artikel-artikel terpilih pada penelitian-penelitian sebelumnya. Selain itu, data yang dianalisis akan disintesis dengan menggunakan tinjauan pustaka yang sistematis untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian dalam penelitian dan menyajikannya dalam bentuk tabel dan gambar jika diperlukan. Pada akhirnya, artikel terpilih yang telah diulas akan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Ia menyimpulkan temuannya melalui deskripsi dan penjelasan yang sistematis.

Hasilnya juga akan dibagi menjadi beberapa bagian yang diklasifikasikan berdasarkan pertanyaan penelitian yang diperoleh dari artikel tersebut. Terakhir, juga akan divisualisasikan melalui penyediaan tabel, bagan, dan gambar agar data mudah dipahami, diambil kesimpulan, dan dikaji.



Gambar 1. PRISMA *Flow* Studi Literatur Kepuasan Kerja Dalam Organisasi

Hasil dan Pembahasan

Hasil dari tinjauan literatur ini disusun berdasarkan dua pertanyaan penelitian utama: (a) faktor-faktor apa saja yang paling menentukan kepuasan kerja, dan (b) cara-cara apa yang paling disarankan untuk meningkatkannya. Dari proses seleksi dan analisis sistematis terhadap 24 artikel terpilih yang diterbitkan dalam 10 tahun terakhir, ditemukan pola-pola tematik yang konsisten dan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori utama. Dengan mengacu pada pendekatan tematik, setiap temuan diuraikan tidak hanya sebagai kompilasi, tetapi juga sebagai bentuk sintesis yang menunjukkan keterkaitan antar faktor serta relevansinya dalam konteks organisasi modern, termasuk

sektor publik yang menjadi fokus penting dalam studi manajemen kontemporer.

Faktor yang menentukan kepuasan kerja

Pertama, praktik manajemen SDM yang strategis merupakan salah satu penentu utama kepuasan kerja. Beberapa peneliti telah menyatakan bahwa penerapan sumber daya manusia secara efektif dapat meningkatkan kepuasan karyawan di semua tingkat organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan (Mira et al., 2019). Manajemen SDM adalah suatu sistem yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Di sektor publik, praktik ini menjadi sangat penting karena keterbatasan sumber daya menuntut strategi pengelolaan SDM yang efisien namun tetap memperhatikan kesejahteraan pegawai (Knies et al., 2018).

Komponen lain yang ditemukan mempengaruhi kinerja karyawan adalah hubungan karyawan yang baik. Kualitas hubungan antar karyawan dan antara atasan-bawahan berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang positif. Hal ini memperkuat hubungan antara pemberi kerja dan pekerja, dan juga mendorong pekerja untuk melakukan upaya terbaik berdasarkan inovasi dan kreativitas mereka. Sistem ini memotivasi karyawan untuk bekerja menuju tujuan organisasi dan membantu organisasi mencapainya (Nauman et al., 2020). Beberapa peneliti menyatakan bahwa penerapan sumber daya manusia secara efektif dapat meningkatkan kepuasan karyawan di semua tingkat organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas karyawan. Strategi manajemen sumber daya manusia yang baik berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan kepercayaan di tempat kerja, komitmen karyawan, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan, yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (Latip et al., 2019). Dalam organisasi sektor publik yang sering diwarnai hierarki dan regulasi ketat, relasi kerja yang inklusif menjadi kunci untuk menjaga motivasi dan loyalitas pegawai.

Selain itu, beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa hubungan karyawan juga merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hubungan karyawan, menurut Hatjidis & Parker (2018), adalah studi tentang pedoman, undang-undang, dan kontrak yang mengatur bagaimana karyawan dikelola baik pada tingkat individu maupun kelompok, dengan fokus pada orangnya, bukan pada orangnya. koneksi kolektif. Perlakuannya berbeda-beda tergantung manajemen dan nilai-nilai organisasi. Manajemen harus memahami faktor penting dan motivasi setiap karyawan agar dapat memberikan kontribusi di tempat kerja. Oleh karena itu, hubungan antara pemberi kerja-pegawai harus menjadi inti perhatian manajemen guna meningkatkan kinerja, efisiensi, kepuasan, partisipasi, dan komitmen serta mengurangi konflik dan permasalahan pekerja lainnya (Han & Stieha, 2020).

Akibatnya, hal ini berkaitan dengan menemukan cara untuk mengelola hubungan individu dengan tujuan organisasi dan tujuan organisasi dalam berbagai situasi (De Oliveira et al., 2018).

Hubungan karyawan yang baik dengan organisasi penting bagi keberhasilan dan kinerja organisasi dan juga agar seluruh karyawan merasa puas dan terlibat (Tansel & GazîOğLu, 2014). Selain itu, penelitian lain menyatakan bahwa konflik di tempat kerja mempunyai dampak negatif. berpengaruh terhadap kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya karena dapat menimbulkan konflik antar karyawan seperti kurangnya sapaan dan percakapan. Hubungan di tempat kerja dapat memengaruhi perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga menurunkan kinerja pekerjaannya (Currie et al., 2017).

Ketiga, prestasi kerja (*job achievement*) juga menjadi determinan signifikan. Prestasi kerja merupakan suatu langkah pencapaian dalam menyelesaikan suatu tugas tertentu. Artinya prestasi kerja adalah suatu langkah pencapaian tugas dan kewajiban yang diselesaikan oleh seorang pegawai organisasi (Khan et al., 2021). Sedangkan prestasi kerja dijelaskan oleh Antoine et al., (2024) sebagai kapasitas individu dalam melaksanakan tugas yang berkontribusi terhadap kemajuan organisasi. Hal ini selaras dengan pendekatan *self-determination theory*, yang menekankan pentingnya kompetensi dan pencapaian dalam membangun kepuasan intrinsik di tempat kerja.

Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual. Dengan kata lain, kepuasan juga sangat bergantung pada desain organisasi dan pola hubungan sosial di tempat kerja. Dalam konteks sektor publik, pendekatan integratif yang menggabungkan kebijakan SDM yang adaptif, penguatan hubungan kerja yang humanistik, dan sistem penghargaan berbasis prestasi menjadi strategi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Cara yang paling disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan

Banyak penelitian mencatat bahwa sikap dan kinerja karyawan di tempat kerja dipengaruhi oleh seberapa puas mereka dengan pekerjaannya (Onyemah et al., 2018). Hal ini menentukan bahwa kepuasan kerja dan kinerja berhubungan positif. Dengan demikian, pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan lebih mungkin untuk bersemangat dan optimis dalam melakukan pekerjaannya sehingga meningkatkan keinginannya untuk memberikan usaha ekstra dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Menurut Liu et al., (2024), karyawan yang sangat bersemangat dengan pekerjaannya akan melakukan apa saja untuk mencapai tujuan mereka dalam pekerjaan dan kehidupan. Hal ini pada akhirnya membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja kerja (Kammerhoff et al., 2019). Selain itu, ada aspek lain yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu keamanan kerja. Keamanan kerja disebut sebagai karakteristik pekerjaan yang menjamin bahwa karyawan akan melanjutkan pekerjaannya di organisasi yang sama (Alqubati et al., 2019).

Perilaku karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja, dan perilaku ini meningkatkan komitmen karyawan, kinerja karyawan, loyalitas karyawan, dan keterlibatan

karyawan. Di sisi lain, hal ini dapat menurunkan tingkat *turnover*, tingkat kecelakaan, tingkat konflik, dan tingkat *turnover* (Mira et al., 2019). Lebih lanjut, Hettiararchchi & Jayarathna (2014) mengatakan bahwa pegawai yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi akan mempunyai perilaku koneksi yang positif terhadap organisasi. Mereka akan memberikan dan melakukan upaya terbaiknya, berkorban, memiliki rasa loyalitas yang sangat kuat terhadap organisasi, dan bersedia bertahan dalam organisasi (Eliyana et al., 2019). Akibatnya, karyawan yang merasa puas dengan organisasinya sepertinya tidak memiliki rencana atau niat untuk keluar (Alqubati et al., 2019).

Menurut Maslow, ada lima kategori inti kebutuhan manusia dalam hidup yang harus dicapai untuk mendapatkan kepuasan: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan aman, rasa memiliki, identifikasi diri, dan aktualisasi diri (Akilu & Junaidu, 2015). Ketika suatu organisasi menyediakan lingkungan kerja yang baik dan sangat kondusif bagi karyawan untuk mendapatkan kebutuhan penting tersebut, karyawan dapat menemukan kepuasan kerja dan pada akhirnya melakukan pekerjaan dengan sukses (Mira et al., 2019). Mereka lebih cenderung merasa berkewajiban untuk memberikan rasa hormat, perhatian, dan dukungan kepada pemimpinnya dengan sikap yang baik, termasuk kepuasan kerja (Kleynhans et al., 2022). Diasumsikan sebagai komponen yang membantu karyawan untuk bekerja lebih baik (Kovacs et al., 2018).

Peluang seorang karyawan untuk terlibat dalam praktik kerja produktif berkorelasi dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, karyawan yang merasakan dan mengalami kepuasan kerja lebih mungkin untuk bergairah terhadap pekerjaannya dan menyukai pekerjaannya dibandingkan dengan mereka yang tidak puas dengan pekerjaannya (Ye et al., 2019). Sejalan dengan pernyataan sebelumnya, produktivitas karyawan dan produktivitas organisasi akan lebih mungkin meningkat ketika karyawan merasa senang dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, ketika karyawan menilai pengalaman kerjanya berada dalam keadaan emosional yang memuaskan atau menyenangkan, maka dapat dikatakan bahwa mereka telah mencapai kepuasan kerja (Onyemah et al., 2018).

Ada banyak penelitian yang menunjukkan pentingnya kepemimpinan dalam menentukan kepuasan kerja karyawan dan reaksi karyawan di tempat kerja (Walumbwa et al., 2010). Ada pula penelitian yang mengungkapkan elemen lain yang mempengaruhi kebahagiaan kerja. Kualitas hubungan majikan-pegawai di tempat kerja juga berdampak pada kepuasan kerja (Yadav & Rangnekar, 2015). Pemimpin memiliki kemampuan untuk secara signifikan mempengaruhi perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Yukl et al., 2013). Selain itu, prestasi kerja pegawai dapat optimal apabila pimpinan suatu organisasi mampu mengelola dan mengelola sumber daya manusianya menjadi sumber daya manusia yang bernilai dan dapat diandalkan serta bertanggung jawab (Habib et al., 2014).

Jika suatu organisasi memiliki keterampilan kepemimpinan transformasionalis yang baik, hal itu dapat berdampak besar pada kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Pimpinan organisasi

hendaknya memberikan perhatian dan penghargaan yang lebih kepada pegawainya. Misalnya, pemimpin atau manajer harus memberikan bantuan yang memadai kepada anggota staf agar mereka mampu memenuhi tugas dan mencapai tujuan mereka. Hal ini akan membantu karyawan untuk merasa lebih puas dengan posisinya dan melakukan pekerjaan dengan lebih baik (Mulki et al., 2015).

Peningkatan kepuasan kerja tidak dapat disandarkan pada satu pendekatan tunggal. Sebaliknya, organisasi harus mengadopsi pendekatan holistik yang mengintegrasikan stabilitas kerja, kepemimpinan yang mendukung, serta pemberian ruang bagi pencapaian dan pertumbuhan pribadi. Khususnya di organisasi publik, reformasi manajerial perlu mempertimbangkan ketiga aspek tersebut untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Dengan mempertimbangkan beragam pendekatan tersebut, organisasi perlu secara aktif merancang sistem kerja yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan.

Praktik seperti pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pengakuan atas pencapaian individu terbukti mampu memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks kerja pasca pandemi dan perubahan pola kerja ke arah digital, fleksibilitas kerja dan dukungan terhadap keseimbangan personal-profesional juga menjadi elemen penting. Oleh karena itu, strategi peningkatan kepuasan kerja harus bersifat menyeluruh, berkelanjutan, dan selaras dengan dinamika organisasi modern.

Diskusi Teoritis

Keberhasilan dan prestasi merupakan faktor utama yang berkontribusi terhadap kepuasan hidup dan kerja (Judge & Bono, 2001). Karena keseimbangan kehidupan kerja biasanya menunjukkan konsekuensi psikologis yang lebih besar, seperti konflik pekerjaan-keluarga yang lebih sedikit, tingkat stres di tempat kerja yang lebih rendah, dan masa kerja yang lebih lama di bisnis tertentu, maka kepuasan kerja individu biasanya lebih tinggi (Latip et al., 2019). Bagian penting dari psikologi organisasi adalah hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja kerja karyawan (Mira et al., 2019). Tujuan psikologi organisasi adalah untuk memaksimalkan kepuasan karyawan (Mitchell et al., 2017). Sangat menarik untuk mempertimbangkan bagaimana sikap di tempat kerja dan bagaimana karyawan berperilaku sebagai dampaknya. Karyawan dengan kesehatan mental dan juga fisik yang kuat lebih mungkin melakukan pekerjaan dengan baik, cenderung bekerja lebih keras dan kecil kemungkinannya untuk berhenti dari pekerjaan (Liao et al., 2017). Namun rendahnya kinerja pegawai diperparah dengan rendahnya kepuasan kerja yang berujung pada kurangnya sumber daya manusia (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021). Biasanya, tujuan dari dukungan organisasi adalah untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan juga disebut sebagai keluarga dan teman, pekerjaan dan keluarga, atau dukungan pekerjaan dan kehidupan atau kebijakan lainnya (Wood et al., 2020).

Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh kualitas tempat kerja (Alqubati et al., 2019).

Misalnya saja *Role Overload* atau tuntutan beban kerja yang tinggi menyebabkan stres kerja yang berdampak pada kesehatan fisik dan juga kesehatan mental karyawan (Ntalianis & Dyer, 2021). Secara khusus, jika tingkat stres yang tinggi ini disebabkan oleh konflik pekerjaan dan non-kerja, karyawan tertentu yang mungkin mengalami stres dapat dilindungi dari masalah kesehatan mental atau fisik melalui dukungan organisasi ini (Antoine et al., 2024). Selain itu, Agrawal et al., (2020) menemukan bahwa fasilitas yang disponsori oleh suatu organisasi dapat menurunkan tingkat bolos kerja sekaligus meningkatkan loyalitas, dedikasi, dan kepuasan karyawan. Dikatakan juga bahwa, kondisi tempat kerja, faktor organisasi, dan kepribadian individu karyawan merupakan faktor tambahan yang mempengaruhi niat berpindah karyawan (Torres & Zhang, 2021). Ketika seorang karyawan mempunyai niat untuk meninggalkan organisasi, hal ini dikatakan sebagai "serangkaian kepergian terakhir" yang menyebabkan karyawan tersebut mencari pekerjaan di tempat lain. Menurut penelitian lain (Gaudencio et al., 2017), komitmen organisasi dan loyalitas karyawan mempunyai pengaruh hubungan yang signifikan terhadap seberapa sering karyawan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini kepuasan kerja sangat meningkatkan komitmen organisasi dalam menentukan niat untuk keluar (Kammerhoff et al., 2019). Lebih lanjut, Youngblood dan Cook (1984) menemukan bahwa pengasuhan anak yang didukung oleh organisasi juga dapat mengurangi tingkat bolos kerja sekaligus meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan (Agrawal et al., 2020).

Kepemimpinan yang berempati dan relasional berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pentingnya hubungan antara pemberi kerja dan karyawan ditekankan oleh Babalola (2016) karena manfaatnya bagi efektivitas organisasi, pertumbuhan karier, dan kesejahteraan karyawan. Dengan kata lain hubungan tersebut dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Selain itu, Nystrom (1990) menemukan bahwa karyawan yang memiliki hubungan yang sehat dengan atasannya memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak. Untuk mendapatkan tingkat kepuasan yang tinggi sehingga memotivasi karyawan untuk memberikan upaya terbaik, sebaiknya pemimpin lebih memperhatikan pekerjaan dan lingkungan kerja karyawan (Mira et al., 2019). Karyawan mempunyai harapan terhadap organisasi terutama kepada atasannya yang mempercayai mereka, memahaminya, dan bersikap adil terhadap mereka sebagai hubungan yang baik (Slimane, 2017). Pengusaha harus menjalin hubungan baru selain karyawan. Karena mereka sering berkolaborasi erat di tempat kerja untuk membangun ikatan yang baik. Hubungan yang kuat antara pemberi kerja dan karyawan akan meningkatkan produktivitas, meningkatkan kebahagiaan karyawan, dan merangsang kinerja yang baik. Sebaliknya, hubungan yang lemah menyebabkan karyawan memiliki tingkat kinerja yang buruk, lebih banyak emosi dan ketegangan, konflik, dan inefisiensi serta tidak produktifnya kerja. Kemampuan mengelola hubungan akan menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Scholtz et al., 2019).

Karyawan harus merasa bahwa mereka dihargai dan dihargai. Artinya pihak manajemen

sangat peduli terhadap karyawannya dan berkontribusi terhadap keberhasilan karyawan dalam bekerja. Untuk terus meningkatkan kegiatan proses bisnis dan menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk memiliki inovasi, komitmen, kualitas kerja, pengembangan diri dan keberanian, serta kerja sama tim yang terarah; oleh karena itu, pemberi kerja harus memahami dan memahami sisi kemanusiaan dalam organisasi mereka dan bertindak sebagai arsitek sosial yang dapat menarik pekerjaan di seluruh fungsi dan tingkat organisasi (Torres & Zhang, 2021). Oleh karena itu, untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali, organisasi perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap sikap dan perilaku karyawannya serta gaya kepemimpinannya dalam organisasi (Saeed et al., 2013).

Penting untuk memahami bahwa kepuasan kerja bukanlah entitas yang berdiri sendiri, melainkan hasil dari interaksi kompleks antara faktor psikologis, struktural, dan budaya organisasi. Dalam banyak kasus, karyawan mungkin menunjukkan kepuasan tinggi terhadap satu aspek pekerjaan—misalnya hubungan dengan rekan kerja—namun tetap mengalami tekanan dari beban kerja atau ketidakpastian posisi. Oleh karena itu, upaya meningkatkan kepuasan kerja tidak dapat dilakukan secara parsial atau simbolik, melainkan memerlukan pendekatan holistik yang mempertimbangkan keseluruhan ekosistem kerja. Organisasi juga perlu menyadari bahwa kepuasan kerja memiliki sifat yang dinamis. Faktor-faktor yang dahulu dianggap cukup, seperti stabilitas kerja dan kompensasi, kini perlu dilengkapi dengan kebutuhan akan fleksibilitas, pengakuan individu, dan makna dalam pekerjaan. Dalam konteks ini, pengembangan budaya kerja yang adaptif, terbuka terhadap umpan balik, dan menghargai keseimbangan personal-profesional menjadi semakin krusial.

Kesimpulan

Studi tinjauan literatur sistematis ini memberikan gambaran menyeluruh terhadap perkembangan penelitian mengenai kepuasan kerja dan hubungan karyawan dalam organisasi, khususnya dalam dua dekade terakhir. Sebanyak 24 artikel terpilih dianalisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja serta strategi yang paling direkomendasikan untuk meningkatkannya. Pertama, hasil sintesis menunjukkan bahwa manajemen SDM, kualitas hubungan kerja, dan lingkungan kerja merupakan faktor dominan yang menentukan tingkat kepuasan karyawan. Kedua, strategi yang paling sering direkomendasikan untuk meningkatkan kepuasan kerja meliputi peningkatan kinerja kerja, jaminan keamanan kerja, dan kepemimpinan yang transformatif dan suportif.

Temuan penting dari kajian ini menggarisbawahi bahwa relasi interpersonal dalam organisasi memainkan peran yang sangat signifikan dalam membentuk kepuasan kerja, di mana lebih dari 80% artikel menyatakan adanya hubungan erat antara kualitas hubungan karyawan dan tingkat kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa pendekatan struktural semata tidak cukup; dibutuhkan perhatian

pada aspek humanistik dan sosial dalam pengelolaan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kepuasan kerja bukan hanya berdampak pada individu, tetapi juga berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang kebijakan manajerial yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, mengembangkan budaya kerja yang kolaboratif, serta membangun gaya kepemimpinan yang inklusif dan memberdayakan.

Kontribusi Penulis

Konseptualisasi, Metodologi, Pengumpulan Data, Analisis Data, Penulisan, Review & Editing.

Daftar Pustaka

Abdullahi, A. M., Orji, R., Rabiu, A. M., & Kawu, A. A. (2020). Personality and Subjective Well-Being: Towards Personalized Persuasive Interventions for Health and Well-Being. *Online journal of public health informatics*, 12(1), e1. https://doi.org/10.5210/ojphi.v12i1.10335

Agarwal, R., Braguinsky, S., & Ohyama, A. (2020). Centers of gravity: The effect of stable shared leadership in top management teams on firm growth and industry evolution. *Strategic Management Journal*, 41(3), 467–498. https://doi.org/10.1002/smj.3048

Akilu, N. S., & Junaidu, A. S. (2015). The Intersection of Self-Actualization, Entrepreneurship and Transformational Leadership: A Review of Maslow's Perspective of Eupsychian Management. *American Journal of Trade and Policy*, 2(3), 93–100. https://doi.org/10.18034/ajtp.v2i3.388

Antoine, L. , DeOliveira, S. and Ahearn, S. (2024) The Influence of Age and Gender on Work-Life Balance and Job Satisfaction among Department Chairs at Academic Health Centers. *Open Journal of Leadership*, 13, 279-289. doi: 10.4236/ojl.2024.133017.

Alqubati, H., Dixon, C., & Hossan, C. (2019). Influence of job dissatisfaction on recent raise of employee turnover intention in UAEbanks: A mixed-methods approach. *International Journal of Innovation and Learning*, 26(2), 155–176. https://doi.org/10.1504/IJIL.2019.101276

Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935–946. https://doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9667

Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–19. https://doi.org/10.3390/ijerph18041903

Chauhan, P., & Rai, S. (2024). Conceptualizing work-life integration: A review and research agenda. *Asia Pacific Management Review*, 29(4), 415–426. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2024.10.002

Currie, D., Gormley, T., Roche, B., & Teague, P. (2017). The Management of Workplace Conflict: Contrasting Pathways in the HRM Literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 492–509. https://doi.org/10.1111/ijmr.12107

De Oliveira, A. M., Tolentino Silva, M., Freire Galvão, T., & Cruz Lopes, L. (2018). The relationship between job satisfaction, burnout syndrome and depressive symptoms An analysis of professionals in a teaching hospital in Brazil. *Medicine (UnitedStates)*, 97(49).https://doi.org/10.1097/MD.0000000000013364

Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001

Gaudencio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). The role of trust in corporate social responsibility and worker relationships. *Journal of Management Development*, 36(4), 478–492.

https://doi.org/10.1108/JMD-02-2016-0026

Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215–222. https://doi.org/10.13189/aeb.2014.020601

Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309–331. https://doi.org/10.1177/1534484320939739

Hatjidis, D., & Parker, A. (2018). The role of relationship quality in raising organizational change acceptance: The case of the Greek hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(3), 340–359. https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1406284

Hettiararchchi, H. A. ., & Jayarathna, S. M. D. . (2014). The effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 74–83. https://doi.org/10.9790/487x-16447483

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80

Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony—Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210–221. https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003

Khan, A. J., Bhatti, M. A., Hussain, A., Ahmad, R., & Iqbal, J. (2021). Employee job satisfaction in higher educational institutes: A review of theories. *Journal of South Asian Studies*, 9(3), 257–266. https://doi.org/10.33687/jsas.009.03.3940

Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter?. *Frontiers in psychology*, 13, 798759. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.798759

Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2432–2444. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088

Kovacs, C., Stiglbauer, B., Batinic, B., & Gnambs, T. (2018). Exploring Different Forms of Job (Dis)Satisfaction and Their Relationship with Well-Being, Motivation and Performance. *Applied Psychology*, 67(3), 523–556. https://doi.org/10.1111/apps.12128

Lame, G. (2019). Systematic literature reviews: An introduction. *Proceedings of the International Conference on Engineering Design, ICED*, 2019-Augus(July), 1633–1642. https://doi.org/10.1017/dsi.2019.169

Latip, H. A., Rahaman, M. M., Ayupp, K., & Lau, E. (2019). *Role con fl ict and work-life-family (WLF) demands: a perspective of Malaysian family business.* https://doi.org/10.1108/JABS-09-2018-0264

Liao, S.-s., Hu, D.-c., Chung, Y.-C. and Chen, L.-W. (2017), "LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 433-449. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0275

Liu, X., He, P., & Jiang, S. (2024). Workaholism and workplace incivility: A moderated dual-process model. *Current Psychology*, 43, 21057–21071. https://doi.org/10.1007/s12144-024-05946-1

Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771–786. https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011

Mitchell, M. S., Reynolds, S. J., & Treviño, L. K. (2017). The study of behavioral ethics within organizations. *Personnel Psychology*, 70(2), 313–314. https://doi.org/10.1111/PEPS.12227

Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a

comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213–228. https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5

Mulki, J. P., Jaramillo, F., Goad, E. A., & Pesquera, M. R. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for sales people. *Journal of Business Research*, 68(3), 623–630. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.009

Nauman, S., Bhatti, S., Jalil, F., & Bint E Riaz, M. (2020). How training at work influences employees' job satisfaction: roles of affective commitment and job performance. *International Journal of Training Research*, 19(1), 61–76. https://doi.org/10.1080/14480220.2020.1864444

Ntalianis,F., & Dyer, L. (2021). Balanced psychological contracts in the small business: The five factor model at work. *Personality and Individual Differences*, 178(February), 110819. https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110819

Nystrom, P. C. (1990). Vertical Exchanges and Organizational Commitments of American business Managers. *Group & Organization Studies*, 15, 296-312. https://doi.org/10.1177/105960119001500305

Onyemah, V., Rouziès, D., & Iacobucci, D. (2018). Impact of religiosity and culture on salesperson job satisfaction and performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(2), 191–219. https://doi.org/10.1177/1470595818787543

Patterson, H. (2001). Achieving work/life balance. *Healthcare Executive*, 16(3), 76. https://doi.org/10.1017/s1833367200003230

Proctor, E. K., Landsverk, J., Aarons, G., Chambers, D., Glisson, C., & Mittman, B. (2009). Implementation research in mental health services: An emerging science with conceptual, methodological, and training challenges. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 36(1), 24–34. https://doi.org/10.1007/s10488-008-0197-4

Rukh, L., Choudhary, M. A., & Abbasi, S. A. (2015). Analysis of factors affecting employee satisfaction: A case study from Pakistan. *Work*, 52(1), 137–152. https://doi.org/10.3233/WOR-152039

Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayyab, H. H., Mussawar, S., & Yaseen, S. (2013). Factors influencing job satisfaction of employees in telecom sector of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 16(11),1476–1482. https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.16.11.12075

Scholtz, B. B. M., Belle, J. Van, Njenga, K., Serenko, A., Belle, V., & Paul, J. (2019). The role of job satisfaction in turnover and turn-away intention of it staff in South Africa. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 14, 077-097.

Singh, V. K., Singh, P., Karmakar, M., Leta, J., & Mayr, P. (2021). The Journal Coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A Comparative Analysis. *Scientometrics*, 126, 5113-5142. https://doi.org/10.1007/s11192-021-03948-5

Slimane, N. S. B. (2017). Motivation and Job Satisfaction of Pharmacists in Four Hospitals in Saudi Arabia. *Journal of Health Management*, 19(1), 39–72. https://doi.org/10.1177/0972063416682559

Tansel, A. and Gazîoğlu, Ş. (2014), "Management-employee relations, firm size and job satisfaction", *International Journal of Manpower*, Vol. 35 No. 8, pp. 1260-1275. https://doi.org/10.1108/IJM-09-2014-0179

Torres, E. N., & Zhang, T. (2021). The impact of wearable devices on employee wellness programs: A study of hotel industry workers. *International Journal of Hospitality Management*, 93(May 2020), 102769. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102769

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529. https://doi.org/10.1037/a0018867

Wood, S., Daniels, K., & Ogbonnaya, C. (2020). Use of work–nonwork supports and employee well-being: the mediating roles of job demands, job control, supportive management and work–nonwork conflict. *International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1793–1824.

https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423102

Yadav, M. and Rangnekar, S. (2015), "Supervisory support and organizational citizenship behavior: Mediating role of participation in decision making and job satisfaction", *Evidence-based HRM*, Vol. 3 No. 3, pp. 258-278. https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2014-0014

Ye, Z., Liu, H., & Gu, J. (2019). Relationships between conflicts and employee perceived job performance: Job satisfaction as mediator and collectivism asmoderator. *International Journal of Conflict Management*, 30(5),706–728. https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2019-0010

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48. https://doi.org/10.1177/1548051811429352

Zito, M., Cortese, C. G., & Colombo, L. (2019). The Role of Resources and Flow at Work in Well-Being. *SAGE Open*, 9(2). https://doi.org/10.1177/2158244019849732