

HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI: TELAAH LITERATUR SEBAGAI KONTRIBUSI TERHADAP STRATEGI MSDM

Otisia Arinindyah¹, Norman Sobari Ar²

Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon¹, Universitas Islam Depok²

e-mail: otisiaarinindyah@uinssc.ac.id¹, sobarinorman24@gmail.com²

ABSTRAK

Dalam era globalisasi, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memegang peranan strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi. Salah satu isu penting adalah keterkaitan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang diyakini berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, kinerja, dan keberlangsungan tenaga kerja. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur (*literature review*) dengan menelaah sebelas artikel ilmiah dari jurnal internasional dan nasional yang terbit antara tahun 2015–2025. Analisis dilakukan melalui pendekatan tematik untuk mengidentifikasi arah hubungan, kesamaan, perbedaan, serta implikasi praktis. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti keterlibatan kerja dan karakteristik pekerjaan. Studi internasional menekankan mekanisme psikologis yang kompleks, sedangkan penelitian lokal lebih menyoroti pengaruh langsung dalam konteks organisasi di Indonesia. Secara praktis, peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui penciptaan budaya kerja suportif, sistem penghargaan yang adil, komunikasi efektif, serta peluang pengembangan karier. Dengan demikian, temuan ini menegaskan pentingnya menempatkan kepuasan kerja sebagai elemen strategis MSDM untuk memperkuat komitmen karyawan dan mendukung keberlanjutan organisasi.

Kata Kunci: *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Keterlibatan Kerja, Strategi Organisasi*

ABSTRACT

In the era of globalization, human resource management (HRM) plays a strategic role in enhancing organizational competitiveness. One of the key issues is the relationship between job satisfaction and organizational commitment, which is believed to significantly influence employee loyalty, performance, and workforce sustainability. This study employs a literature review method by examining eleven scientific articles from international and national journals published between 2015–2025. The analysis was conducted using a thematic approach to identify the direction of the relationship, similarities, differences, and practical implications. The findings indicate that job satisfaction is positively related to organizational commitment, either directly or through mediating variables such as work engagement and job characteristics. International studies emphasize the complex psychological mechanisms involved, while local research highlights the direct influence within the Indonesian organizational context. Practically, increasing job satisfaction can be achieved by creating a supportive work culture, implementing fair reward systems, ensuring effective communication, and providing career development opportunities. Thus, the findings reinforce the importance of positioning job satisfaction as a strategic element of HRM to strengthen employee commitment and support organizational sustainability.

Keywords: *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Human Resource Management, Work Engagement, Organizational Strategy*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan organisasi yang semakin ketat, peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah mengalami pergeseran dari fungsi administratif tradisional menjadi fungsi strategis yang menentukan daya saing organisasi. Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM modern adalah menciptakan dan mempertahankan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki tingkat keterlibatan dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Dalam konteks ini, kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi dua variabel psikologis kunci yang sangat berpengaruh terhadap kinerja dan stabilitas tenaga kerja (Eliyana et al., 2019).

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan dua konsep sentral dalam studi perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Keduanya saling berkaitan dan berperan penting dalam memengaruhi sikap serta perilaku karyawan di tempat kerja, termasuk motivasi, produktivitas, dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Kepuasan kerja, yang didefinisikan sebagai evaluasi subjektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaan—termasuk tugas, hubungan sosial, pengakuan, dan peluang karier—sering kali menjadi indikator awal kesejahteraan karyawan. Di sisi lain, komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan afektif, normatif, dan kalkulatif seorang karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja. Hubungan antara kedua variabel ini telah menjadi fokus kajian empiris dalam berbagai studi perilaku organisasi, karena dipercaya memiliki implikasi besar terhadap produktivitas, absensi, retensi, dan perilaku kerja lainnya (Kuswanto et al., 2024; Afuan et al., 2023).

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasakan perasaan positif terhadap pekerjaannya. Definisi mutakhir menempatkan kepuasan kerja sebagai hasil dari evaluasi kognitif dan emosional karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan, nilai, dan harapan pribadi (Judge et al., 2017). Pandangan ini memperluas konsep klasik dengan menekankan bahwa kepuasan tidak hanya bersumber dari faktor eksternal seperti kompensasi dan lingkungan kerja, tetapi juga dari makna pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja, serta dukungan sosial di tempat kerja. Penelitian terkini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam membangun kesejahteraan psikologis dan memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan komitmen lebih tinggi, keterlibatan kerja yang lebih kuat, dan perilaku positif seperti *organizational citizenship behavior* (Mañas-Rodríguez et al., 2022). Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi indikator kesejahteraan individu, tetapi juga komponen strategis dalam keberhasilan manajemen sumber daya manusia modern.

Komitmen organisasi mengacu pada derajat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, yang mencerminkan sejauh mana individu merasa terhubung, terlibat, dan berkeinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Model yang paling sering dijadikan rujukan adalah model tiga dimensi dari Meyer et al. (2019), yang merupakan pembaruan dari kerangka klasik Meyer dan Allen. Model ini membagi komitmen menjadi tiga bentuk: komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional terhadap organisasi yang timbul karena kesesuaian nilai dan rasa memiliki; komitmen normatif, yaitu rasa kewajiban moral untuk bertahan dalam organisasi; dan komitmen keberlangsungan, yaitu komitmen yang didasari oleh pertimbangan biaya atau konsekuensi jika harus meninggalkan organisasi. Dari ketiganya, komitmen afektif dianggap sebagai bentuk yang paling diharapkan karena mencerminkan loyalitas yang bersumber dari keterikatan emosional dan keselarasan nilai antara individu dan organisasi. Pandangan ini sejalan dengan hasil penelitian Soares et al. (2014), yang menekankan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi. Mereka menjelaskan bahwa komitmen afektif muncul ketika karyawan merasa puas dan memiliki

ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, sedangkan bentuk komitmen lainnya lebih bersifat instrumental dan bergantung pada faktor-faktor eksternal seperti imbalan atau kondisi kerja.

Sejumlah studi telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai salah satu prediktor utama dari komitmen organisasi. Culibrk et al. (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi melalui peningkatan keterlibatan kerja (*job involvement*). Dalam penelitian tersebut, keterlibatan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kepuasan dan komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin besar pula keterlibatan individu dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya memperkuat komitmen terhadap organisasi. Temuan serupa juga diperkuat oleh penelitian Khurniansyah dan Andriani (2022), yang menunjukkan bahwa kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menegaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi saling berkaitan dalam membentuk motivasi dan loyalitas kerja, terutama pada konteks sektor pelayanan kesehatan. Selain itu, penelitian oleh Nurhasanah et al. (2025) menyoroti hubungan langsung antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi tanpa melibatkan variabel mediasi. Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, kepuasan kerja terbukti menjadi faktor penting yang memperkuat komitmen pegawai terhadap institusi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam organisasi di Indonesia, faktor-faktor seperti sistem penghargaan, keadilan organisasi, dan kepemimpinan partisipatif berperan penting dalam membangun komitmen yang berkelanjutan.

Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat dijelaskan melalui pendekatan *social exchange theory*, yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang memuaskan, karyawan akan meresponsnya dengan meningkatkan keterlibatan dan loyalitas. Secara teoretis, temuan-temuan ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana aspek-aspek pekerjaan yang dirasakan secara positif oleh karyawan dapat memperkuat keterikatan emosional dan komitmen mereka terhadap organisasi (Haerudin & Liana, 2025). Hal ini memberikan dasar bagi pengembangan strategi MSDM berbasis bukti yang menekankan pada penciptaan pengalaman kerja yang bermakna dan menyenangkan.

Meskipun sejumlah penelitian sebelumnya telah menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, keragaman hasil dan pendekatan metodologis membuat pemahaman terhadap hubungan tersebut belum sepenuhnya konsisten. Beberapa studi menekankan pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap komitmen, sementara yang lain mengusulkan adanya peran mediasi dari variabel lain seperti keterlibatan kerja atau karakteristik pekerjaan. Selain itu, perbedaan konteks kultural dan jenis organisasi juga dapat memengaruhi arah dan kekuatan hubungan antara kedua variabel ini. Dengan mempertimbangkan kompleksitas tersebut, diperlukan telaah literatur yang lebih sistematis untuk mengidentifikasi pola hubungan yang konsisten dan memahami mekanisme yang mendasarinya. Penelitian ini disusun untuk mengkaji temuan-temuan terbaru dari literatur ilmiah yang membahas hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, baik dalam konteks global maupun lokal, guna memperoleh pemahaman teoretis yang lebih komprehensif sekaligus menghasilkan implikasi praktis yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan strategi MSDM. Harapannya, kajian ini dapat menjadi kontribusi ilmiah yang memperkuat perumusan kebijakan manajerial yang berpihak pada kesejahteraan karyawan sekaligus mendorong keberlangsungan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan tinjauan literatur (*literature review*), yang bertujuan untuk mengkaji dan menyintesis temuan-temuan empiris terkait hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai hasil-hasil studi terdahulu, serta mengidentifikasi pola teoretis dan implikasi praktis dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Proses pencarian literatur dilakukan secara sistematis melalui akses ke beberapa pangkalan data akademik daring, antara lain Scopus, Google Scholar, serta portal jurnal nasional terakreditasi. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi “*kepuasan kerja*”, “*komitmen organisasi*”, “*employee engagement*”, dan “*job satisfaction*”, baik dalam bahasa Indonesia maupun Inggris. Kombinasi kata kunci disesuaikan untuk menjangkau artikel yang relevan dan aktual. Untuk menjaga validitas dan relevansi kajian, peneliti menetapkan beberapa kriteria seleksi terhadap artikel yang ditinjau, yakni artikel secara eksplisit membahas hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, merupakan publikasi ilmiah yang telah melalui proses *peer-review*, diterbitkan dalam rentang waktu 2015 hingga 2025, tersedia dalam bahasa Indonesia atau Inggris, serta dapat diakses secara daring melalui sumber resmi.

Dari proses seleksi literatur yang telah dilakukan, diperoleh sebelas artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan dijadikan sebagai sumber utama analisis. Data dari sebelas artikel tersebut kemudian dianalisis menggunakan pendekatan tematik (*thematic analysis*) dengan cara mengidentifikasi tema-tema utama, pola hubungan, serta perbedaan temuan antar studi. Fokus analisis diarahkan pada tiga dimensi utama, yaitu arah dan kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, peran variabel mediasi seperti keterlibatan kerja, serta kontribusi temuan terhadap pengembangan praktik strategis manajemen sumber daya manusia (MSDM).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai keterkaitan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dilakukan sintesis terhadap berbagai penelitian yang terbit dalam kurun waktu 2015 hingga 2025. Kajian ini mencakup baik penelitian empiris maupun telaah sistematis yang mengulas arah, kekuatan, serta konteks hubungan antara kedua variabel tersebut. Hasil telaah menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menemukan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, meskipun terdapat variasi dalam faktor mediasi dan konteks industrinya. Rangkuman hasil studi tersebut disajikan dalam Tabel 1 berikut untuk memberikan pemetaan tematik dan kontribusi masing-masing penelitian terhadap bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Tabel 1. Sintesis Hasil Penelitian Terkait Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (2018–2025)

No.	Penulis & Tahun	Judul Artikel	Arah Hubungan	Kesamaan Temuan	Perbedaan Temuan	Kontribusi Terhadap MSDM
1.	Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018)	“Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job	Hubungan positif tidak langsung: kepuasan kerja →	Menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap	Fokus pada peran keterlibatan kerja sebagai variabel	Memberikan dasar teoretis bagi pengembangan strategi MSDM

		Involvement: The Mediating Role of Job Involvement”	keterlibatan kerja → komitmen organisasi	peningkatan komitmen organisasi melalui peningkatan keterlibatan kerja	mediasi, bukan faktor langsung seperti pada penelitian lain	yang menekankan peningkatan keterlibatan dan partisipasi karyawan untuk memperkuat komitmen organisasi
2.	Sirotjudin Arsyad Khurniansyah & Dewi Andriani (2022)	<i>Effect of Compensation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee Performance</i>	Kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa kepuasan dan komitmen memperkuat kinerja melalui peningkatan motivasi dan loyalitas.	Fokus pada konteks karyawan rumah sakit (perawat) di Surabaya, dengan pendekatan empiris pada sektor kesehatan.	Memberikan bukti empiris bahwa sistem kompensasi dan pembinaan komitmen organisasi perlu dikelola untuk meningkatkan kinerja SDM di sektor pelayanan kesehatan.
3.	Nurhasanah, N., Sarah, S., & Purwanto, S. K. (2025)	<i>The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance</i>	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Hasilnya konsisten dengan studi lain bahwa kepuasan dan komitmen merupakan faktor penentu utama kinerja pegawai.	Penelitian menyoroti hubungan langsung tanpa variabel mediasi, dengan konteks lembaga pendidikan tinggi.	Nurhasanah, N., Sarah, S., & Purwanto, S. K. (2025)
4.	Çınar, F., Çapar, H., & Mermerkaya, S. (2024)	<i>Examining the Relationship Between Health Professionals’ Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Systematic Review and Meta-Analysis</i>	Kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi	Konsisten menunjukkan korelasi positif yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Fokus hanya pada tenaga kesehatan; hasil meta-analisis terbatas pada periode 2014–2020	Memberikan bukti kuantitatif lintas penelitian untuk penguatan strategi MSDM di sektor kesehatan
5.	Abu Orabi, T. et al. (2024)	<i>A Bibliometric Review of Job Satisfaction</i>	Menunjukkan arah hubungan positif dan	Sama-sama menegaskan	Tidak menguji data empiris, hanya	Menyediakan peta riset dan arah

		<i>and Organizational Commitment in Businesses Area Literatures</i>	konsisten antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi	hubungan positif JS–OC	memetakan tren literatur global	pengembangan strategi MSDM berbasis bukti ilmiah global
6.	Nidhom, K. A., Malik, N., & Ambarwati, T. (2022)	<i>The Influence of Job Satisfaction on Intention to Stay Through Organizational Commitment as a Mediation Variable</i>	Kepuasan kerja memengaruhi komitmen organisasi, yang selanjutnya berdampak pada niat bertahan	Menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor pendorong komitmen organisasi	Komitmen organisasi tidak memediasi sepenuhnya hubungan JS–intensi bertahan	Memberikan wawasan strategis bagi MSDM dalam meningkatkan retensi karyawan
7.	Mangundjaya, W. L., & Merdiaty, N. (2025)	<i>Does Job Satisfaction as a Predictor for Organizational Commitment?</i>	Kepuasan kerja terbukti sebagai prediktor komitmen organisasi	Mendukung hubungan signifikan antara JS dan OC	Konteks penelitian terbatas pada industri perbankan Indonesia	Memberi acuan praktis bagi pengelolaan SDM di sektor jasa dan keuangan
8.	Tarmeño-Bernuy, L. E., Cosme-Silva, O., & Rincón-Calvo, S. Y. (2025)	<i>Satisfaction and Organizational Commitment in Job Performance: A Systematic Review</i>	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Konsisten dengan temuan bahwa keduanya menjadi faktor kunci peningkatan performa	Fokus analisis diarahkan pada kinerja kerja, bukan sekadar hubungan internal JS–OC	Mendorong strategi MSDM untuk meningkatkan kesejahteraan, produktivitas, dan retensi karyawan
9.	Afuan, M. (2021)	<i>Determinasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi: Keadilan Distributif dan Interaksional (Studi Literatur MSDM)</i>	Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi	Sama-sama menegaskan hubungan positif JS → OC	Menggunakan pendekatan teori keadilan distributif dan interaksional	Memperkaya perspektif teoretis MSDM dengan integrasi dimensi keadilan organisasi
10.	Baihaqi, M. F., & Suharnomo, S. (2010)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan</i>	Komitmen organisasi berperan sebagai mediasi antara kepemimpinan	Tetap menunjukkan keterkaitan erat antara kepuasan kerja	Fokus pada peran kepemimpinan sebagai faktor eksternal yang	Menunjukkan pentingnya gaya kepemimpinan efektif dalam memperkuat

	<i>Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening</i>	dan kepuasan kerja	dan komitmen organisasi	memengaruhi JS–OC	komitmen dan kepuasan kerja
11. Cahyani, N. W. S. N. (2024)	<i>Analisis Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB	Sama-sama menunjukkan hubungan positif antara JS dan OC	Menambahkan variabel OCB sebagai keluaran perilaku ekstra-rol	Menunjukkan dampak praktis JS–OC terhadap perilaku positif karyawan dan budaya organisasi

Rangkaian penelitian dalam tabel memperlihatkan bahwa diskursus mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkembang melalui beragam pendekatan metodologis dan konteks sektoral. Ada studi yang menekankan aspek teoretis dan pemetaan tren, sementara yang lain lebih menyoroti bukti empiris dengan fokus pada perilaku karyawan di organisasi tertentu. Keberagaman perspektif ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana faktor psikologis, karakteristik pekerjaan, dan konteks industri dapat memengaruhi hubungan keduanya. Bagi bidang manajemen sumber daya manusia, temuan-temuan tersebut membuka ruang untuk merumuskan strategi yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kepuasan, tetapi juga mempertimbangkan faktor pendukung lain seperti kepemimpinan, desain kerja, maupun dukungan psikologis agar komitmen organisasi dapat terbangun secara berkelanjutan.

Secara umum, temuan lintas studi menunjukkan konsistensi bahwa kepuasan kerja berperan signifikan dalam memperkuat loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Hubungan ini tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dapat dimediasi oleh variabel lain seperti keterlibatan kerja, karakteristik pekerjaan, dan keadilan organisasi, yang berfungsi menjembatani proses psikologis dari rasa puas menjadi komitmen yang lebih mendalam. Keragaman konteks penelitian—baik di sektor pendidikan, kesehatan, perbankan, maupun industri jasa—menegaskan bahwa dinamika tersebut bersifat universal namun tetap dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja dan budaya organisasi masing-masing.

Dengan demikian, sintesis dari berbagai penelitian tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan utama dalam pembentukan komitmen organisasi yang berkelanjutan. Upaya peningkatan kepuasan karyawan perlu diintegrasikan dengan kebijakan manajemen yang menekankan kesejahteraan psikologis, keadilan, serta peluang pengembangan diri. Strategi pengelolaan SDM yang dirancang berdasarkan pemahaman ini tidak hanya akan meningkatkan komitmen, tetapi juga mendorong perilaku positif seperti *organizational citizenship behavior* dan kinerja yang optimal di tingkat individu maupun organisasi.

Pembahasan

Telaah terhadap artikel-artikel yang dianalisis dalam studi ini menunjukkan konsistensi temuan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Secara umum, berbagai penelitian—baik yang berbentuk meta-analisis, bibliometrik, review

literatur, maupun studi empiris—menyimpulkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterikatan emosional dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja dapat dipandang sebagai salah satu fondasi utama dalam membangun komitmen organisasi, sekaligus menjadi faktor strategis dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM). Secara keseluruhan, pembahasan hasil penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam empat subbagian, yakni arah hubungan, kesamaan temuan, perbedaan temuan, serta kontribusi terhadap praktik MSDM.

1. Arah Hubungan

Seluruh penelitian yang ditelaah menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi bersifat positif. Ketika karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan—seperti lingkungan kerja yang mendukung, kejelasan peran, hubungan interpersonal yang harmonis, serta sistem kompensasi yang adil—maka tingkat komitmen mereka terhadap organisasi cenderung meningkat. Penelitian oleh Çulibrk et al. (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi melalui peningkatan keterlibatan kerja (*job involvement*), yang berperan sebagai variabel mediasi psikologis dalam memperkuat hubungan antara keduanya. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, semakin besar pula keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya memperkuat komitmen terhadap organisasi. Sementara itu, studi empiris yang dilakukan oleh Khurniansyah dan Andriani (2022) menunjukkan bahwa kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam konteks sektor kesehatan. Hasil ini menegaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen saling memperkuat motivasi serta loyalitas karyawan dalam menjalankan tugas. Temuan serupa juga diperlihatkan oleh penelitian Nurhasanah et al. (2025), yang menegaskan adanya hubungan langsung dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi tanpa melibatkan variabel mediasi. Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, kepuasan kerja terbukti menjadi faktor utama yang memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi melalui persepsi positif terhadap kepemimpinan dan sistem penghargaan yang diterapkan.

2. Kesamaan Temuan

Meskipun terdapat variasi dalam pendekatan dan konteks penelitian, seluruh studi yang ditinjau menunjukkan kesamaan temuan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan penting dalam pembentukan komitmen organisasi. Konsistensi ini menegaskan bahwa hubungan antara kedua variabel bersifat universal dan tidak terbatas pada sektor atau budaya tertentu. Hasil meta-analisis oleh Çınar et al. (2024) memperkuat bukti bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi di berbagai konteks profesi, termasuk sektor kesehatan. Temuan ini sejalan dengan studi bibliometrik oleh Abu Orabi et al. (2024) yang menegaskan adanya arah hubungan positif yang konsisten antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam literatur global, menunjukkan bahwa korelasi tersebut telah menjadi tren riset lintas dekade. Dukungan serupa juga ditemukan dalam studi empiris Mangundjaya dan Merdiaty (2025) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor langsung dari komitmen organisasi pada sektor perbankan Indonesia. Selain itu, penelitian Afuan (2021) memperkuat temuan ini melalui pendekatan teori keadilan distributif dan interaksional, dengan menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi dan interaksi kerja berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan dan loyalitas karyawan. Lebih lanjut, berbagai penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berperan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja, tetapi juga menjadi strategi penting bagi organisasi untuk menumbuhkan

loyalitas, keterikatan jangka panjang, serta kesiapan karyawan menghadapi dinamika perubahan di lingkungan kerja yang kompetitif.

3. Perbedaan Temuan

Perbedaan antar penelitian terutama terletak pada mekanisme pengaruh dan fokus analisis. Studi yang dilakukan oleh Čulibrk et al. (2018) menekankan adanya mekanisme mediasi melalui keterlibatan kerja (job involvement), yang menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi tidak selalu bersifat langsung. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih kompleks dan psikologis mengenai proses terbentuknya komitmen organisasi, di mana keterlibatan kerja berperan penting dalam menjembatani hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, penelitian domestik seperti Mangundjaya dan Merdiaty (2025) cenderung menggunakan model hubungan langsung dan aplikatif, menyoroti bahwa peningkatan kepuasan kerja—baik melalui stabilitas kerja, hubungan interpersonal, maupun kepuasan terhadap kompensasi—secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi tanpa melibatkan variabel perantara. Variasi ini dapat dipengaruhi oleh perbedaan konteks metodologis, budaya organisasi, serta karakteristik sektor yang menjadi objek penelitian.

4. Kontribusi terhadap Praktik MSDM

Temuan dari berbagai penelitian memberikan kontribusi penting bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia. Pertama, peningkatan kepuasan kerja perlu dijadikan prioritas kebijakan organisasi karena terbukti menjadi dasar bagi terbentuknya komitmen yang kuat. Sejalan dengan pandangan Mone dan London (2018), keterlibatan karyawan dapat ditingkatkan melalui sistem manajemen kinerja yang efektif, di mana umpan balik yang konstruktif, penetapan tujuan yang jelas, serta pengakuan atas kontribusi individu berperan penting dalam memperkuat rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif dan keseimbangan emosional karyawan. Kedua, upaya peningkatan kepuasan dapat dilakukan melalui penciptaan budaya kerja yang suportif, sistem penghargaan yang adil dan transparan, serta peluang pengembangan karier yang jelas. Khurniansyah dan Andriani (2022) menekankan pentingnya sistem kompensasi yang adil dan efektif sebagai sarana untuk meningkatkan kepuasan serta loyalitas karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam konteks sektor pelayanan kesehatan. Ketiga, dari perspektif retensi karyawan, penelitian Nidhom et al. (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang memicu komitmen organisasi dapat menurunkan niat untuk berpindah kerja. Temuan ini menegaskan bahwa strategi peningkatan kepuasan kerja juga berimplikasi langsung terhadap keberlangsungan tenaga kerja.

Selain itu, Cahyani (2024) memperluas pemahaman dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga mendorong munculnya perilaku ekstra-rol atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini menandakan bahwa organisasi yang berhasil menumbuhkan kepuasan dan komitmen tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga membangun budaya kolaboratif yang produktif. Dengan demikian, pemahaman mengenai peran variabel seperti keterlibatan kerja, karakteristik pekerjaan, dan perilaku ekstra-rol memberikan wawasan tambahan bagi praktisi MSDM dalam merancang intervensi yang lebih komprehensif. Melalui pendekatan ini, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan dan produktivitas, tetapi juga memperkuat loyalitas, menekan tingkat turnover, dan menciptakan komitmen organisasi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Hasil telaah terhadap artikel ilmiah yang dianalisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Secara konsisten, temuan dalam literatur menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaan mereka, semakin besar pula tingkat keterikatan dan loyalitas yang ditunjukkan terhadap organisasi. Hubungan ini dapat bersifat langsung maupun tidak langsung, dengan keterlibatan kerja dan karakteristik pekerjaan sebagai variabel perantara yang memperkuat pengaruh kepuasan terhadap komitmen. Dari sisi konseptual, kepuasan kerja dipahami sebagai respons afektif terhadap kondisi kerja, sementara komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu merasa terikat dan bersedia untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Ketika karyawan merasa lingkungan kerja mendukung, adil, dan memberikan peluang berkembang, mereka lebih cenderung untuk menunjukkan dedikasi yang tinggi dan komitmen jangka panjang.

Berdasarkan hasil telaah terhadap berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan konsisten terhadap komitmen organisasi. Secara umum, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya—baik dalam aspek lingkungan kerja, dukungan pimpinan, kejelasan peran, maupun sistem penghargaan—maka semakin kuat pula keterikatan emosional dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Hubungan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan fondasi penting dalam membangun komitmen organisasi yang berkelanjutan. Temuan lintas studi juga mengindikasikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat bersifat langsung maupun tidak langsung. Sejumlah penelitian internasional menunjukkan adanya variabel mediasi seperti keterlibatan kerja dan karakteristik pekerjaan yang memperkuat hubungan keduanya, sementara studi domestik lebih menekankan pengaruh langsung yang aplikatif terhadap kondisi organisasi di Indonesia. Perbedaan ini memperkaya pemahaman bahwa pembentukan komitmen tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan semata, tetapi juga oleh proses psikologis dan konteks organisasi tempat karyawan bekerja.

Dari sisi praktis, implikasi temuan ini menunjukkan bahwa manajemen organisasi perlu menempatkan kepuasan kerja sebagai elemen strategis dalam perencanaan sumber daya manusia. Peningkatan kepuasan dapat diwujudkan melalui berbagai kebijakan, seperti perbaikan sistem penghargaan, pengembangan karier, peningkatan kualitas hubungan kerja, serta penciptaan budaya organisasi yang positif dan partisipatif. Dengan strategi tersebut, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas, tetapi juga memperkuat loyalitas, mengurangi tingkat turnover, serta membangun komitmen organisasi yang kokoh dan berorientasi jangka panjang. Dengan demikian, studi ini memberikan kontribusi penting bagi penguatan strategi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam upaya membangun dan mempertahankan tenaga kerja yang berkomitmen tinggi. Penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja, tetapi juga memperkuat keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Orabi, T., Al-Hyari, H. S. A. M., Almomani, H. M., Ababne, A., Abu Huson, Y., Ahmed, E., & Albanna, H. (2024). A bibliometric review of job satisfaction and organizational commitment in businesses area literatures. *Human Systems Management*, 43(3), 407-430. <https://doi.org/10.3233/HSM-2301>
- Afuan, M. (2021). *Determinasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi: Keadilan Distributif Dan Keadilan Interaksional (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen*

- Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 2021. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1>
- Afuan, M., Ali, H., & Zefriyenni, Z. (2023). *Peningkatan kinerja dan kepuasan kerja: Motivasi, dan komitmen organisasi (studi literature review manajemen sumber daya manusia)*. *JIMT Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6). <http://repository.upiypk.ac.id/id/eprint/8720>
- Baihaqi, M. F., & Suharnomo, S. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (studi pada pt. yudhistira ghalia indonesia area yogyakarta)* (Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro). <https://eprints.undip.ac.id/23032/>
- Cahyani, N. W. S. N. (2024). *Analisis Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Grand Kesambi Resort and Villa* (Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Bali). <https://repository.pnb.ac.id/id/eprint/12278/>
- Çınar, F., Çapar, H., & Mermerkaya, S. (2024). Examining the relationship between health professionals' organizational commitment and job satisfaction: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 40(5), 956-969. <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2021-0002>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). *Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement*. *Frontiers in Psychology*, 9, 132. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki, M. (2019). *Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*. EconStor. Retrieved from <https://www.econstor.eu/handle/10419/194410>
- Haerudin, H., & Liana, L. (2025). The Influence of Organizational Culture and Work Engagement on Organizational Commitment Mediated by Job Satisfaction among Employees of the Regional Health Office of Demak Regency. *Mandalika Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 141–156. <https://doi.org/10.59613/mjbms.v3i2.294>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Khurniansyah, S. A., & Andriani, D. (2023). Effect Of Compensation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee Performance. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1), 10-21070. <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.874>
- Kuswanto, I., Subiyanto, D., & Yulianto, E. (2024). *Influence of work culture, work motivation and job satisfaction on organizational commitment*. *Admisi dan Bisnis*, 25(3), 233–242. <https://doi.org/10.32497/ab.v25i3.6006>
- Mañas-Rodríguez, M. A., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2022). *Job satisfaction and organizational commitment: The mediating role of psychological well-being*. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1235–1249. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S369801>
- Mangundjaya, W. L., & Merdiaty, N. (2025). Does Job Satisfaction as a Predictor for Organizational Commitment? *Journal of Law and Humanities Review*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.38035/glhr.v1i1>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2019). *Affective, continuance, and normative commitment in the workplace: An update on Meyer and Allen's model*. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 38–56. <https://doi.org/10.1002/job.2380>

- Mone, E. M., & London, M. (2018). *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315626529>
- Nidhom, K. A., Malik, N., & Ambarwati, T. (2022). The Influence of Job Satisfaction on Intention to Stay Through Organizational Commitment As A Mediation Variable. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(01), 75-82. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v2i1.20698>
- Nurhasanah, N., Sarah, S., & Purwanto, S. K. (2025). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(3), 1411–1420. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3342>
- Soares, D. H., Oliveira, L., & De Sousa, F. (2014). *Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?* *Brazilian Administration Review*, 11(4). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2014276>
- Tarmeño-Bernuy, L. E., Cosme-Silva, O., & Rincón-Calvo, S. Y. (2025). Satisfaction and organizational commitment in job performance: A systematic review. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2), 51-63. <https://ideas.repec.org/a/ajp/edwast/v9y2025i2p51-63id4428.html>