

MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN MATAHARI GROSIR AE GROUP TARUMAJAYA BERDASARKAN ANALISIS PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN BEBAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Muhammad Julda Al Hafiz^{1*}, Indah Rizki Maulia², Fahmi Sahlan³, Jumawan⁴, Adi
Wibowo Noor Fikri⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

202110325400@mhs.ubharajaya.ac.id¹ indah.rizki@dsn.ubharajaya.ac.id²,

fahmi.sahlan@dsn.ubharajaya.ac.id³

Corresponden Author: 202110325400@mhs.ubharajaya.ac.id

ARTICLE INFO

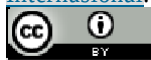
Keywords: *Organizational Justice, Workload, Job Satisfaction, Work Motivation*

Received : 11, Jan

Revised : 21, Jan

Accepted: 16, Feb

©2025 The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

Improving Job Satisfaction of Matahari Grosir AE Group Tarumajaya Employees Based on the Analysis of the Influence of Organizational Justice and Workload with Work Motivation as an Intervening Variable.

This research analyzes the influence of organizational justice and workload on employee job satisfaction and work motivation at Matahari Grosir AE Group Tarumajaya, with work motivation as an intervening variable. The research aims to examine both the direct and indirect effects of these variables. Using the saturation sampling method, the entire population of 56 employees was selected as the sample. Primary data was collected through observations, interviews, and questionnaires, then analyzed using the Partial Least Square (PLS) method with SMARTPLS 4.1. The findings indicate that organizational justice and workload have a positive and significant impact on job satisfaction and work motivation, both directly and through motivation as a mediating variable. This research is beneficial for companies in designing policies to enhance employee satisfaction and motivation. For employees, it provides insights into the importance of factors affecting job satisfaction and motivation. Additionally, for researchers, the results contribute to a deeper understanding of the relationships between organizational justice, workload, job satisfaction, and work motivation.

PENDAHULUAN

Salah satu elemen penting yang memiliki dampak langsung terhadap pertumbuhan dan kinerja perusahaan atau organisasi adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Hal ini dikarenakan SDM memegang peranan penting dalam dunia bisnis yang saat ini penuh dengan persaingan (Basuki 2023). Oleh

karena itu, manajemen sumber daya manusia bukan hanya merupakan pilihan strategis, melainkan juga suatu keharusan yang fundamental. Ochieng (2023) merumuskan manajemen sumber daya manusia sebagai *"Human Resource Management (HRM) is a strategic approach to managing an organization's workforce, recognizing employees as vital assets contributing to organizational goals"*.

Pernyataan tersebut dapat diterjemahkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didefinisikan sebagai pendekatan yang strategis dalam mengelola tenaga kerja suatu organisasi dengan menganggap karyawan sebagai aset yang penting yang ikut berkontribusi terhadap tujuan organisasi perusahaan. Berdasarkan hal itu, perusahaan harus ingat bahwa setiap karyawan adalah individu dengan nilai lebih, bukan hanya mesin dan sumber daya perusahaan.

Seperti yang telah dikatakan sebelumnya oleh Rosalina et al. (2024) karyawan merupakan salah satu aset paling krusial bagi suatu organisasi perusahaan. Kehadiran mereka sangat penting sehingga perusahaan harus mengelola sumber daya manusianya secara efektif untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi.

Organisasi perusahaan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sejumlah tindakan yang dilakukan oleh sekelompok orang secara teratur dan berulang-ulang untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi perusahaan memerlukan bantuan sumber daya terbaik, seperti administrasi finansial, sumber daya manusia, dan material untuk mencapai tujuan ini (Priambudi & Helmy, 2023).

Tingkat kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi dari sumber daya manusia dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Karena kepuasan kerja telah terbukti memberikan keuntungan besar bagi individu dan bisnis, setiap karyawan ingin merasa puas dengan pekerjaan mereka (Lopang et al., 2023). Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan mutu SDM. Konsep kepuasan kerja diartikan sebagai sikap atau pola pikir positif yang dimiliki oleh seorang karyawan, yang meliputi berbagai emosi dan tindakan yang berkaitan dengan tugas yang (Saputra, 2022).

Motivasi karyawan merupakan salah satu komponen yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi selain kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan tingkat motivasi yang dimiliki karyawan selain kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Seperti yang telah dikutip oleh Jufrizen & Sitorus (2021) motivasi dapat diartikan sebagai kumpulan kebutuhan dan nilai-nilai yang memacu seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu dengan dorongan yang mengarah pada pencapaian tujuan atau aspirasi baik untuk kepentingan pribadi maupun demi mewujudkan visi dan misi organisasi perusahaan.

Sebagai manusia biasa, karyawan juga dapat mengalami penurunan kinerja dan menjadi kurang produktif, yang salah satu penyebabnya adalah kurangnya motivasi yang diberikan (Abbas 2023). Seperti yang telah dikatakan juga oleh Esisuarni et al. (2024) motivasi memiliki peran yang sangat krusial bagi suatu organisasi perusahaan karena motivasi dapat berfungsi sebagai penggerak utama yang mendorong individu untuk melaksanakan tugas mereka dengan optimal.

Keadilan organisasi (*Organizational Justice*) merujuk pada cara atasan memperlakukan karyawan secara adil berdasarkan kinerja yang telah ditunjukkan yang melibatkan penilaian dan pemberian penghargaan yang setimpal dengan kontribusi karyawan, serta menunjukkan bagaimana sikap atasan bersikap objektif dan adil dalam memberikan imbalan atau pengakuan (Karlinda et al., 2022). Dessler (Pasaribu 2023) berpendapat bahwa setiap karyawan menginginkan perlakuan yang adil di lingkungan kerja yang mencakup penerapan prosedur yang adil sesuai dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 mengenai Ketenagakerjaan, Bab III Pasal (Ayat) 6, “setiap pekerja/buruh berhak untuk memperoleh perlakuan yang adil dan tanpa diskriminasi di dalam perusahaan.” Keadaan ini menegaskan bahwasannya perusahaan harus memberi kesempatan yang sama tanpa adanya perlakuan yang berbeda yang dapat menyebabkan timbulnya diskriminasi.

Selain faktor keadilan organisasi terdapat juga faktor lain, yaitu beban kerja (*workload*). Menurut Steffany & Hikmah (2023) beban kerja mengacu pada sejumlah tugas atau aktivitas atau aktivitas kegiatan yang diberikan kepada karyawan dan menjadi kewajiban mereka untuk diselesaikan dalam kurung waktu atau periode yang telah disepakati sebelumnya.

Menurut Sholihah & Rizal (2024) salah satu menjadi faktor utama yang menyebabkan beban kerja berlebihan adalah ketidak efektifan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan perlu menghindari situasi di mana terdapat ketidakseimbangan antara jumlah karyawan dan jumlah pekerjaan, atau di mana terdapat terlalu banyak karyawan dan tugas terlalu rendah (Alqorrib et al. 2023).

Beban kerja yaitu banyaknya tugas yang perlu dituntaskan oleh seseorang dalam sebuah jabatan dalam suatu organisasi, sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12 Tahun 2008. Beban kerja diperoleh dengan cara mengalikan jumlah pekerjaan dengan standar waktu. Namun permasalahan yang sering muncul adalah terdapat tingginya beban kerja yang di mana karyawan sering mengalami tambahan tugas atau pelimpahan pekerjaan, sehingga beban kerja mereka semakin meningkat Qurniyati et al., (2023). Maka, motivasi kerja menjadi hal yang krusial dikarenakan dapat berfungsi sebagai dorongan bagi karyawan untuk menjalankan tanggung jawab mereka dengan baik dan mencapai hasil terbaik untuk perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 16 dan 17 Oktober 2024, serta observasi lanjutan dan jawaban dari pertanyaan tertulis pada tanggal 12 dan 17 Desember 2024 dapat disimpulkan bahwa masih terdapat ketidakpuasan di kalangan karyawan Matahari Grosir AE Group Tarumajaya terkait dengan pekerjaan mereka serta rendahnya motivasi kerja yang disebabkan oleh ketidakadilan dalam perlakuan di tempat kerja, dukungan atasan yang tidak merata, gaji yang tidak sebanding dengan beban kerja, serta keterbatasan fasilitas dan ruang kerja yang memadai. Oleh karena itu, motivasi kerja berfungsi dalam penelitian ini sebagai variabel intervening atau perantara yang menghubungkan beban kerja, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja karyawan.

Banyak penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwasanya keadilan organisasi mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Misalnya saja penelitian yang dijalankan oleh Nuryadi et al. (2020) membuktikan bahwasannya keadilan organisasi mempunyai dampak positif pada kepuasan kerja. Hal yang serupa juga diketahui dalam riset Anugrah et al. (2024) membuktikan bahwasannya kepuasan kerja dan keadilan organisasi mempunyai hubungan yang baik dan signifikan. Relevan dengan temuan ini, penelitian oleh Rawang et al. (2022) menekankan bagaimana elemen keadilan distributif, prosedural, dan interaksional baik secara terpisah maupun kolektif, memiliki efek menguntungkan pada kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian Ridha et al. (2021) dan Sari et al. (2021) mengemukakan bahwasanya keadilan organisasi mempunyai pengaruh pada motivasi kerja karyawan, artinya apabila keadilan organisasi dijalankan dengan lebih efektif maka motivasi akan meningkat dan apabila keadilan organisasi dijalankan dengan buruk maka motivasi akan menurun. Namun, hasil riset yang dijalankan oleh Bulut & Altungül (2022) dan Susanto et al. (2023) menemukan bahwasannya keadilan organisasi tidak memiliki dampak terhadap motivasi kerja.

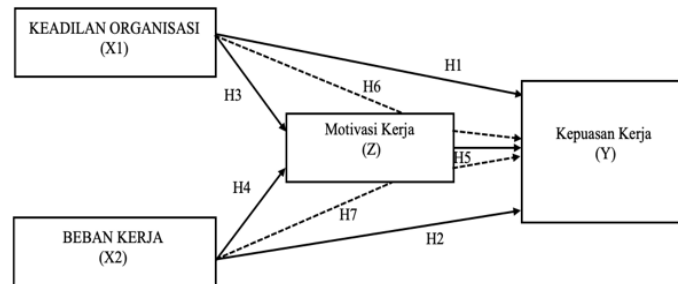
Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan juga telah diteliti dalam sejumlah penelitian terdahulu. Seperti, hasil studi yang dijalankan oleh Putri et al. (2023) menunjukkan seberapa puas terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh beban kerja. Hasil serupa telah ditemukan melalui penelitian yang dijalankan oleh Astuti et al. (2022) dan Jasmin et al. (2023) dinyatakan bahwa kepuasan karyawan terhadap pekerjaan memiliki efek signifikan dan menguntungkan terhadap beban kerja. Namun, penelitian Hasyim (2020) menemukan bahwasannya kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh beban kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Rusmiati et al. (2021) membuktikan relasi yang signifikan antara motivasi kerja dengan beban kerja. Keadaan ini relevan dengan Lubis et al. (2022) menunjukkan bahwa beban kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja masing-masing mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja. Temuan studi yang dijalankan oleh Zahra (2021), Handayani et al. (2022) dan Putri et al. (2023) Hal ini juga membuktikan bagaimana beban kerja dapat memberikan pengaruh penting terhadap motivasi karyawan. Namun, penelitian dilaksanakan oleh Dumai et al. (2020) menunjukkan bahwasannya motivasi tidak berpengaruh pada beban kerja. Dan Sugiarti (2024) menyatakan bahwa beban kerja yang berat dipadu dengan suasana kerja yang kurang mendukung berdampak negatif terhadap motivasi kerja karyawan.

Hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja juga telah diteliti sebelumnya, termasuk oleh Mirawati et al. (2022) membuktikan bagaimana motivasi kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Penelitian Purwanto et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh motivasi, sedangkan Prasetyo et al. (2022) mengemukakan bahwasannya kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh motivasi kerja karyawan.

Penelitian terdahulu membuktikan bahwasannya motivasi kerja berperan sebagai penghubung atau mediator antara kepuasan kerja karyawan dengan keadilan dalam organisasi. Seperti pada penelitian yang dilaksanakan oleh Siregar et al. (2020) membuktikan bahwasannya keadilan organisasi dapat meningkatkan komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan kepuasan kerja mereka, yang keduanya pada gilirannya bisa mengoptimalkan motivasi di tempat kerja. Pratiwi & Dewi (2020) menyatakan bahwasannya keadilan organisasi mempunyai pengaruh baik terhadap motivasi kerja sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Menurut penelitian tersebut, ada pula penelitian yang meneliti bagaimana motivasi kerja memediasi hubungan antara beban kerja dan kepuasan kerja. Widiastuti et al. (2022) Beban kerja memiliki dampak yang besar dan menguntungkan terhadap kepuasan kerja pekerja, dengan motivasi kerja bertindak sebagai variabel *intervening*. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Hermingsih & Purwanti (2020) bahwa motivasi kerja tidak ada pengaruhnya terhadap cara beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif korelasional, pada penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel, yaitu keadilan organisasi, beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel intervening untuk menguji pengaruh keadilan organisasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Matahari Grosir AE Group. Variabel tersebut diukur dengan menggunakan skala *likert*. Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan kuesioner. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Matahari Grosir AE Group Tarumajaya berjumlah 56 orang. Model sebab-akibat (*causal modeling*) yang juga dikenal sebagai model analisis jalur, digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan pengaruh dan hubungan antara variabel. SEM (Structural Equation Modeling), yang dijalankan melalui alat SmartPLS 4.1, digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah *saturation sampling* atau sampel jenuh karena yang diteliti sebanyak 56 orang. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap awal analisis dimulai dengan evaluasi model pengukuran atau *outer model* yang bertujuan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten

dengan indikator-indikatornya (Ghozali, 2021). Dalam proses ini, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk memastikan keakuratan dan konsistensi model yang digunakan. Adapun untuk hasil *outer model* dengan SmartPLS 4.1 menunjukkan bahwa data pada diagram jalur memperoleh hasil bernilai >0.70 yang di mana dari perolehan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut valid karena nilai *loading factor* dari *outer model* mencapai >0.70 . Oleh karena itu item dari seluruh pernyataan dalam penelitian yang dilakukan ini dianggap valid sehingga bisa dilanjutkan pengujian karena nilai *outer loading* >0.70 . Uji model pengukuran atau *outer model* pada penelitian ini terdiri dari 4 (empat) tahap, yaitu uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan dan uji reliabilitas komposit (*composite reliability*) dan *cronbach's alpha*, dan Uji Multikolinearitas.

Uji Validitas Konvergen

Hasil uji validitas konvergen menggunakan *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) dengan berdasarkan jawaban dari setiap indikator konstruk dari 56 responden menggunakan SmartPLS sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen

	Keadilan Organisasi	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
X1.1	0.720			
X1.2	0.750			
X1.3	0.759			
X1.4	0.729			
X1.5	0.720			
X1.6	0.734			
X1.7	0.773			
X1.8	0.812			
X1.9	0.799			
X1.10	0.756			
X1.11	0.759			
X1.12	0.774			
X2.1		0.799		
X2.2		0.785		
X2.3		0.711		
X2.4		0.755		
X2.5		0.799		

Keadilan Organisasi	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
X2.6	0.751		
X2.7	0.805		
X2.8	0.756		
X2.9	0.783		
X2.10	0.840		
X2.11	0.747		
X2.12	0.763		
X2.13	0.769		
X2.14	0.789		
X2.15	0.798		
X2.16	0.734		
Y.1		0.745	
Y.2		0.723	
Y.3		0.763	
Y.4		0.700	
Y.5		0.729	
Y.6		0.798	
Y.7		0.714	
Y.8		0.723	
Y.9		0.740	
Y.10		0.763	
Y.11		0.821	
Y.12		0.734	
Y.13		0.742	
Y.14		0.757	
Y.15		0.795	
Y.16		0.709	
Y.17		0.741	
Y.18		0.760	
Y.19		0.723	

Keadilan Organisasi	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
Y.20		0.732	
Z1			0.715
Z2			0.797
Z3			0.703
Z4			0.798
Z5			0.769
Z6			0.743
Z7			0.735
Z8			0.738
Z9			0.740
Z10			0.725
Z11			0.741
Z12			0.723
Z13			0.741
Z14			0.750
Z15			0.737
Z16			0.751
Z17			0.730
Z18			0.756
Z19			0.719
Z20			0.740
Z21			0.797
Z22			0.735
Z23			0.834
Z24			0.739
Z25			0.712
Z26			0.704
Z27			0.711
Z28			0.718

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Berdasarkan pada tabel uji validitas konvergen dengan *outer loading* terlihat bahwa di masing-masing butir pernyataan dari setiap indikator memiliki nilai *loading factor* $>0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan valid secara konvergen dan kondisi ini mengartikan bahwa setiap butir pernyataan mampu menjelaskan variabel laten dalam penelitian.

Ketentuan uji validitas konvergen dengan cara melihat nilai AVE, di mana indikator pengukuran dinyatakan valid jika nilai AVE $> 0,50$ atau dapat disimpulkan sebesar 50% atau lebih *variance* dan indikator pengukuran dapat dijelaskan Nurhalizah et al., (2024).

Tabel 2. Hasil Average Variance Extracted (AVE)
Variabel **Average Variance Extracted (AVE)**

Keadilan Organisasi	0.574
Beban Kerja	0.598
Kepuasan Kerja	0.557
Motivasi Kerja	0.553

Sumber: Data diolah penulis, 202

Hasil pada tabel tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan nilai *average variance extracted* (AVE), sebagai berikut:

- Nilai AVE dari variabel Keadilan Organisasi (X1) $0.574 > 0.50$, artinya 57.4% *variance* dari indikator keadilan organisasi dapat dijelaskan, sehingga dapat disimpulkan indikator pengukuran keadilan organisasi telah valid secara konvergen.
- Nilai AVE dari variabel Beban Kerja (X2) sebesar 0.598 artinya 59.8% *variance* dari indikator beban kerja dapat dijelaskan, sehingga dapat disimpulkan indikator pengukuran beban kerja telah valid secara konvergen.
- Nilai AVE dari variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0.557 artinya 55.7% *variance* dari indikator kepuasan kerja dapat dijelaskan, sehingga dapat disimpulkan indikator pengukuran kepuasan kerja telah valid secara konvergen.
- Nilai AVE dari variabel Motivasi Kerja (Z) sebesar 0.553 artinya 55.3% *variance* dari indikator motivasi kerja dapat dijelaskan, sehingga dapat disimpulkan indikator pengukuran motivasi kerja telah valid secara konvergen.

Sehingga berdasarkan pemaparan nilai *loading factor* $>0,70$ dan nilai *average variance extracted* (AVE) di atas pada seluruh variabel penelitian > 0.50 maka dapat disimpulkan bahwa indikator pengukuran pada masing-masing variabel telah valid secara konvergen.

Uji Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan untuk indikator reflektif dapat dilakukan dengan melihat nilai Fornell Larcker *criterion* dan *ross loading* pada variabel yang dituju lebih besar dari nilai *cross loading* pada variabel lain maka dapat

dinyatakan valid. Hasil uji validitas diskriminan yang meliputi *fornell larcker criterion* dan *cross loading* adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Fornell Larcker Criterion

	Keadilan Organisasi	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
Keadilan Organisasi	0.758			
Beban Kerja	0.796	0.773		
Kepuasan Kerja	0.872	0.890	0.746	
Motivasi Kerja	0.792	0.860	0.911	0.743

Sumber: Data diolah penulis dengan SmartPLS. 2025

Hasil dari tabel dapat dilihat nilai pada setiap *Fornell Larcker criterion* validitas dari ke-4 (empat) variabel menunjukkan konstruk masing-masing variabel, yaitu:

- Pada variabel keadilan organisasi (X1) terdapat nilai 0.758 yang di mana nilai tersebut sesuai dengan kriteria *Fornell Larcker*, sehingga dapat dikatakan valid secara diskriminan
- Pada variabel beban kerja (X2) terdapat nilai 0.773 yang di mana nilai sesuai dengan kriteria *Fornell Larcker*, sehingga dapat dikatakan valid secara diskriminan
- Pada variabel kepuasan kerja (Y) terdapat nilai lebih besar ke keadilan organisasi (0.872) dan beban kerja (0.890) maka nilai tersebut sesuai dengan kriteria *Fornell Larcker*, sehingga dapat dikatakan valid secara diskriminan
- Pada variabel motivasi kerja (Z) terdapat nilai 0.743 yang di mana nilai tersebut sesuai dengan kriteria *Fornell Larcker*, sehingga dapat dikatakan valid secara diskriminan

Pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pada setiap variabel atau instrumen pernyataan yang ada dapat dikatakan valid dan untuk meyakinkan serta mendukung *Fornell Larcker* dapat dilihat dari *cross loading*, dengan tujuan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai. suatu indikator dapat dikatakan valid memenuhi validitas diskriminan jika nilai *cross loading* indikator variabel lebih besar dari masing-masing variabel yang diteliti, berikut adalah tabel *cross loading*:

Tabel 4. Hasil Cross Loading

	Keadilan Organisasi	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
X1.1	0.720	0.684	0.606	0.531
X1.2	0.750	0.666	0.626	0.611
X1.3	0.759	0.659	0.644	0.638
X1.4	0.729	0.582	0.648	0.578
X1.5	0.720	0.701	0.647	0.684
X1.6	0.734	0.493	0.662	0.588

	Keadilan Organisasi	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
X1.7	0.773	0.580	0.726	0.591
X1.8	0.812	0.548	0.688	0.597
X1.9	0.799	0.579	0.692	0.598
X1.10	0.756	0.579	0.624	0.585
X1.11	0.759	0.591	0.647	0.585
X1.12	0.774	0.584	0.707	0.605
X2.1	0.709	0.799	0.716	0.730
X2.2	0.693	0.785	0.733	0.714
X2.3	0.487	0.711	0.638	0.685
X2.4	0.508	0.755	0.644	0.620
X2.5	0.615	0.779	0.693	0.715
X2.6	0.566	0.751	0.769	0.693
X2.7	0.679	0.805	0.674	0.561
X2.8	0.558	0.756	0.698	0.666
X2.9	0.595	0.783	0.656	0.655
X2.10	0.722	0.840	0.784	0.738
X2.11	0.563	0.747	0.553	0.529
X2.12	0.651	0.763	0.624	0.588
X2.13	0.658	0.769	0.703	0.720
X2.14	0.598	0.789	0.623	0.584
X2.15	0.627	0.798	0.710	0.666
X2.16	0.593	0.734	0.724	0.700
Y1	0.792	0.688	0.745	0.615
Y2	0.738	0.596	0.723	0.554
Y3	0.751	0.634	0.763	0.631
Y4	0.739	0.533	0.700	0.550
Y5	0.699	0.571	0.729	0.595
Y6	0.750	0.679	0.798	0.708

	Keadilan Organisasi	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
Y7	0.507	0.740	0.714	0.716
Y8	0.570	0.748	0.723	0.633
Y9	0.692	0.526	0.740	0.579
Y10	0.640	0.739	0.763	0.714
Y11	0.753	0.670	0.821	0.781
Y12	0.592	0.692	0.734	0.731
Y13	0.636	0.563	0.742	0.653
Y14	0.655	0.666	0.757	0.710
Y15	0.606	0.759	0.795	0.757
Y16	0.558	0.631	0.709	0.720
Y17	0.516	0.701	0.741	0.737
Y18	0.670	0.721	0.760	0.763
Y19	0.593	0.640	0.723	0.705
Y20	0.561	0.745	0.732	0.700
Z1	0.544	0.528	0.682	0.715
Z2	0.686	0.759	0.779	0.797
Z3	0.493	0.562	0.645	0.703
Z4	0.610	0.687	0.700	0.798
Z5	0.632	0.640	0.705	0.769
Z6	0.531	0.500	0.620	0.743
Z7	0.657	0.688	0.651	0.735
Z8	0.631	0.705	0.724	0.738
Z9	0.546	0.644	0.669	0.740
Z10	0.538	0.675	0.673	0.725
Z11	0.516	0.658	0.647	0.741
Z12	0.503	0.685	0.693	0.723
Z13	0.657	0.655	0.729	0.741
Z14	0.504	0.662	0.624	0.750

	Keadilan Organisasi	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
Z15	0.646	0.582	0.656	0.737
Z16	0.638	0.633	0.660	0.751
Z17	0.555	0.590	0.627	0.730
Z18	0.479	0.575	0.589	0.756
Z19	0.687	0.646	0.708	0.719
Z20	0.541	0.589	0.634	0.740
Z21	0.631	0.749	0.723	0.797
Z22	0.622	0.627	0.672	0.735
Z23	0.689	0.745	0.745	0.834
Z24	0.583	0.626	0.670	0.739
Z25	0.468	0.569	0.657	0.712
Z26	0.616	0.604	0.697	0.704
Z27	0.662	0.670	0.715	0.711
Z28	0.525	0.545	0.606	0.718

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa hasil nilai *cross loading* di setiap item variabel yang terdapat indikator dapat diketahui, dan jika dibandingkan dengan item yang tersedia pada variabel lain maka data ini mendapatkan nilai *cross loading* yang besar, sehingga hasil dari pengujian ini dinyatakan valid secara diskriminan.

Berdasarkan pemaparan di atas mengenai perhitungan terhadap uji validitas diskriminan dengan melalui kriteria *fornell larcker* dan *cross loading* dinyatakan sesuai, karena *fornell* dan *cross loading* indikator variabel laten lebih besar dengan yang lainnya.

Reliabilitas Komposit (*Composite Reliability*) Dan *Cronbach Alpha*

Langkah selanjutnya pada penelitian ini adalah melakukan uji reliabilitas termasuk pada *composite reliability* dan *cronbach's alpha* agar memastikan tingkat konsistensi yang baik.

1. *Composite reliability*

Pengujian ini mengukur mengenai kekuatan, ketepatan, dan konsistensi konstruk atau variabel yang disedang diteliti, dan berikut data penggunaan:

Tabel 5. Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel Penelitian	<i>Composite Reliability</i>	<i>Standar Composite Reliability</i>	Keterangan
---------------------	------------------------------	--------------------------------------	------------

Keadilan Organisasi	0.942	> 0.70	Reliable
Beban Kerja	0.960	> 0.70	Reliable
Kepuasan Kerja	0.962	> 0.70	Reliable
Motivasi Kerja	0.972	> 0.70	Reliable

Sumber: Data diolah penulis dengan SmartPLS, 2025

Tabel menunjukkan *composite reliability* pada setiap variabel memperoleh

nilai > 0.70 dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Variabel keadilan organisasi memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.942 dan nilai tersebut > 0.70 yang dapat diartikan variabel keadilan organisasi dinyatakan memenuhi syarat *composite reliability* dan lolos uji *composite reliability*
- Variabel beban kerja memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.960 dan nilai tersebut > 0.70 yang dapat diartikan variabel beban kerja dinyatakan memenuhi syarat *composite reliability* dan lolos uji *composite reliability*
- Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.962 dan nilai tersebut > 0.70 yang dapat diartikan variabel kepuasan kerja dinyatakan memenuhi syarat *composite reliability* dan lolos uji *composite reliability*
- Variabel motivasi kerja memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.972 dan nilai tersebut > 0.70 yang dapat diartikan variabel motivasi kerja dinyatakan memenuhi syarat *composite reliability* dan lolos uji *composite reliability*

Pemaparan di atas disimpulkan bahwa pada variabel keadilan organisasi, beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja nilai *composite reliability* > 0.70 dan dapat dinyatakan memenuhi uji *composite reliability*.

2. Cronbach's alpha

Cronbach's alpha bertujuan untuk memperkuat uji reliabilitas dengan *composite reliability*

Tabel 6. Hasil Uji Cronbach's alpha

Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Standar Composite Reliability	Keterangan
Keadilan Organisasi	0.932	> 0.70	Reliable
Beban Kerja	0.955	> 0.70	Reliable
Kepuasan Kerja	0.958	> 0.70	Reliable
Motivasi Kerja	0.970	> 0.70	Reliable

Sumber: Data diolah penulis dengan SmartPLS, 2025

Tabel menunjukkan *cronbach's alpha* pada setiap variabel memperoleh nilai > 0.70 dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Variabel keadilan organisasi memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.932 dan nilai tersebut > 0.70 yang dapat diartikan variabel keadilan organisasi dinyatakan *reliable*.
- Variabel beban kerja memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.955 dan nilai tersebut > 0.70 yang dapat diartikan variabel beban kerja dinyatakan *reliable*.
- Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.958 dan nilai tersebut > 0.70 yang dapat diartikan variabel kepuasan kerja dinyatakan *reliable*.
- Variabel motivasi kerja memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.970 dan nilai tersebut > 0.70 yang dapat diartikan variabel motivasi kerja dinyatakan *reliable*.

Berdasarkan hasil analisis, semua variabel yang diuji, yaitu keadilan organisasi, beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.70. Hal ini menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut dinyatakan *reliable* dan dapat dipercaya untuk digunakan pada penelitian ini.

Uji Kolinearitas Model

Dalam penelitian ini menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk mengevaluasi kolinearitas. Untuk menguji multikolinearitas, nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) harus tetap di bawah 5 (misal < 5). Jika nilainya melebihi angka ini, itu menandakan adanya kolinearitas antara konstruk. Berikut merupakan tabel *Variance Inflation Factor* (VIF):

Tabel 7. *Variance Inflation Factor* (VIF)

	Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Keadilan Organisasi (X1)	3.111	2.735
Beban Kerja (X2)	4.453	2.735
Motivasi Kerja (Z)	4.374	

Sumber: Data diolah penulis dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk semua variabel *independent* pada penelitian ini lebih rendah atau < 5 . Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas pada data dalam penelitian ini.

Langkah selanjutnya, melakukan analisis *inner model* (model struktur) yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model structural yaitu, *R-Square*, *F-Square*, dan pengujian hipotesis.

Uji R-Square

R-square (R^2) digunakan untuk mengevaluasi dan menafsirkan pengaruh dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, sehingga dapat dilihat apakah kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak. Nilai R^2 sebesar 0.75 memiliki arti kuat, 0.50 memiliki arti moderat, dan 0.25 memiliki arti lemah. Berikut untuk tabel hasil uji R^2 :

Tabel 8. Hasil Uji R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0.907	0.902
Motivasi Kerja	0.771	0.763

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Hasil tabel 4.14 mengenai uji *R-square* yang ditampilkan (secara visual) dapat dijelaskan sebagai berikut:

- R-square* model jalur I = 0.907, artinya kemampuan variabel X1 dan X2 dalam menjelaskan variabel Y sebesar 90.7% (kuat)
- R-square* model jalur II = 0.771, artinya kemampuan variabel X1 dan X2 melalui variabel Z dalam variabel Y sebesar 77.1% (kuat)

Uji F-Square

F-square menilai sejauh mana hubungan antara variabel-variabel memiliki pengaruh yang signifikan, seorang peneliti disarankan untuk menggunakan Effect Size atau *f-square* sebagai alat ukur pengaruh antar variabel tersebut. Interpretasi nilai f^2 adalah sebagai berikut: nilai 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan nilai 0,35 menunjukkan efek besar. Nilai yang kurang dari 0,02 dapat diabaikan atau dianggap tidak memiliki efek yang signifikan (Hair Jr et al. 2021). Hasil uji *effect size* (f^2) menggunakan SMART PLS dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Uji F-Square

	Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Keadilan Organisasi (X1)	0.356	0.137
Beban Kerja (X2)	0.172	0.628
Motivasi Kerja (Z)	0.448	

Sumber: Data diolah penulis dengan SmartPLS, 2025

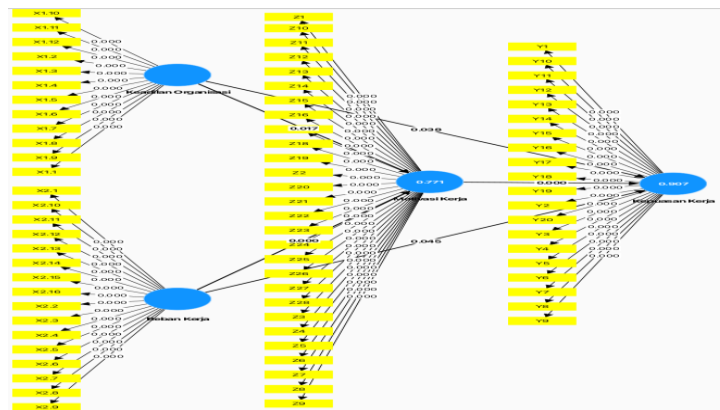
Berdasarkan *output* pada tabel di atas dapat diketahui besaran pengaruh antar variabel penelitian:

- Pengaruh keadilan organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0.356 sehingga masuk dalam kategori besar.
- Pengaruh beban kerja terhadap (X2) kepuasan kerja (Y) sebesar 0.172 sehingga masuk dalam kategori sedang.

- c. Pengaruh keadilan organisasi (X1) terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 0.137 termasuk dalam kategori kecil menuju sedang.
- d. Pengaruh beban kerja (X2) terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 0.628 yang termasuk dalam kategori besar.
- e. Pengaruh motivasi kerja (Z) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0.448 yang termasuk dalam kategori besar.

Uji Hipotesis

Untuk menentukan apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak, Pada tahap mengevaluasi signifikansi pengaruh antar variabel, dianjurkan untuk menggunakan prosedur *bootstrapping* yang melibatkan *resampling* ulang seluruh sampel asli untuk menghasilkan distribusi *sampling* dari statistik yang diminati. Metode *bootstrap* pada penelitian ini digunakan tingkat signifikansi 5%, yang berarti jika nilai p (probabilitas) lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis tersebut dapat diterima sebagai signifikan.



Gambar 1. Uji Hipotesis

Sumber: Data diolah penulis dengan SmartPLS, 2025

Terlihat pada gambar di atas, maka dapat diketahui ada dua model struktur yang digunakan, yaitu pengaruh langsung (*direct*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect*). Berikut merupakan tabel hasil pengujian koefisien jalur (*path coefficient*).

1. Pengaruh Langsung

Tabel 9. Uji Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y	0.321	0.288	0.155	2.072	0.038
X2 -> Y	0.267	0.293	0.133	2.007	0.045
X1 -> Z	0.293	0.308	0.122	2.397	0.017
X2 -> Z	0.627	0.613	0.124	5.058	0.000
Z -> Y	0.427	0.434	0.097	4.395	0.000

Sumber: Data diolah penulis dengan SmartPLS, 2025

- a. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja
Berdasarkan tabel 4.14 di atas, diketahui bahwa original sampel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.321 yang menunjukkan hasil positif, dan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0.038 < tingkat signifikansi 5% = 0.05 artinya pengaruh antar variabel bersifat signifikan, sehingga terima H_{a1} dan tolak H_{01} . Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana setiap kenaikan keadilan organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja.
- b. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja
Berdasarkan tabel 4.14 di atas, diketahui bahwa original sampel beban kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0.267 dan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0.045 < tingkat signifikansi 5% = 0.05 artinya pengaruh antar variabel bersifat signifikan, sehingga terima H_{a2} dan tolak H_{02} . Maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana setiap kenaikan beban kerja yang sesuai maka akan meningkatkan kepuasan kerja.
- c. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Motivasi Kerja
Berdasarkan tabel 4.14 di atas, diketahui bahwa original sampel keadilan organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0.293, dan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0.017 < tingkat signifikansi 5% = 0.05 yang berarti pengaruh antar variabel bersifat signifikan, sehingga terima H_{a3} dan tolak H_{03} . Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti setiap kenaikan keadilan maka akan meningkatkan motivasi kerja.
- d. Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja
Tabel 4.14 di atas, menunjukkan bahwa original sampel beban kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0.627 dan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0.000 < tingkat signifikansi 5% = 0.05 yang menunjukkan adanya pengaruh antar variabel bersifat signifikan, sehingga terima H_{a4} dan tolak H_{04} . Maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, yang di mana pada setiap kenaikan beban kerja maka akan meningkatkan motivasi kerja.
- e. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja
Tabel 4.14 di atas, menunjukkan bahwa original sampel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0.427 dan untuk nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0.000 < tingkat signifikansi 5% = 0.05 yang menunjukkan adanya pengaruh antar variabel bersifat signifikan, sehingga terima H_{a5} dan tolak H_{05} . Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang di mana pada setiap kenaikan motivasi kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja.

2. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh langsung terjadi jika pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi melalui satu atau lebih variabel *intervening* atau variabel mediasi. Dengan kata lain, variabel *intervening* memediasi atau menghubungkan antara variabel *independent* dan variabel *dependent*

Tabel 10. Uji Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T-statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
X1 -> Z -> Y	0.125	0.132	0.062	2.028	0.043
X2 -> Z -> Y	0.268	0.267	0.087	3.088	0.002

Sumber: Data diolah penulis dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan pada tabel 4.15 maka menunjukkan:

- Pengaruh Keadilan Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

Pada tabel 4.15, menunjukkan nilai original sampel sebesar 0.125 yang artinya arah hubungan positif, dan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0.043, jika dibandingkan dengan signifikansi 0.05 maka nilai 0.043 lebih kecil dari 0.05, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan sehingga H_{a6} diterima dan H_{06} ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Hal tersebut dapat diartikan bahwa hubungan keadilan organisasi meningkatkan motivasi kerja yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja.

- Pengaruh Beban Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, dapat dilihat nilai original sampelnya sebesar 0.268 yang berarti terdapat hubungan positif dan nilai probabilitas (*p-value*) yaitu 0.02 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0.05, maka berarti terdapat pengaruh yang signifikan yang mengakibatkan penolakan terhadap H_{07} dan penerimaan H_{a7} diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dan dapat diartikan bahwa semakin tinggi beban kerja, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, tetapi hubungan ini dimediasi oleh motivasi kerja.

PEMBAHASAN

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas mengemukakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Matahari Grosir AE Group Tarumajaya. Pada

tabel 4.14 diketahui bahwa original sampel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.321 yang menunjukkan hasil positif, dan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0.038 < \text{tingkat signifikansi } 5\% = 0.05$ artinya pengaruh antar variabel bersifat signifikan, sehingga terima H_{a1} dan tolak H_{01} . Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana setiap kenaikan keadilan organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil tersebut diperkuat oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Anugrah et al., (2024) yang mengatakan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. maka ditarik kesimpulan bahwa jika didalam keadilan organisasi disuatu perusahaan diperlakukan dengan seadil-adilnya maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pada tabel 4.14, diketahui bahwa original sampel beban kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0.267 dan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0.045 < \text{tingkat signifikansi } 5\% = 0.05$ artinya pengaruh antar variabel bersifat signifikan, sehingga terima H_{a2} dan tolak H_{02} . Maka dapat dikatakan beban kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil tersebut didukung oleh Jasmin et al., (2023) yang mengatakan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan dapat disimpulkan semakin tinggi beban kerja yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil riset yang telah dilakukan peneliti terdapat bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan Matahari Grosir AE Group Tarumajaya dengan berdasarkan tabel 4.14 diketahui bahwa original sampel keadilan organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0.293, dan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0.017 < \text{tingkat signifikansi } 5\% = 0.05$ yang berarti pengaruh antar variabel bersifat signifikan, sehingga terima H_{a3} dan tolak H_{03} . Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, dimana setiap kenaikan keadilan organisasi maka akan meningkatkan motivasi kerja.

Diperkuat dengan hasil riset yang telah dilakukan oleh Yusuf et al., (2022) menyatakan keadilan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka jika perusahaan dapat memastikan dan meningkatkan keadilan di dalam organisasi maka kepuasan kerja pada karyawan juga ikut meningkat.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian maka terdapat pengaruh antara beban kerja dan motivasi kerja secara positif dan signifikan. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.14, menunjukkan bahwa original sampel beban kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0.627 dan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0.000 < \text{tingkat signifikansi } 5\% = 0.05$ yang menunjukkan adanya pengaruh antar variabel bersifat signifikan, sehingga terima H_{a4} dan tolak H_{04} .

Hasil pada penelitian ini didukung oleh riset yang telah dilakukan Saripudin et al., (2024) yang mengatakan beban kerja memiliki efek positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, semakin tinggi beban kerja dan sesuai dengan kemampuan karyawan maka semakin tinggi pula motivasi dan semangat kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. tabel 4.14 menunjukkan bahwa original sampel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0.427 dan untuk nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0.000 < \text{tingkat signifikansi } 5\% = 0.05$ yang menunjukkan adanya pengaruh antar variabel bersifat signifikan, sehingga terima H_{a5} dan tolak H_{05} .

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Rulianti & Nurpribadi (2023) yang mengatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan motivasi kerja akan berujung pada peningkatan kepuasan kerja.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal ini terbukti dari menunjukkan nilai original sampel sebesar 0.125 yang artinya arah hubungan positif, dan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0.043, jika dibandingkan dengan signifikansi 0.05 maka nilai 0.043 lebih kecil dari 0.05, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan sehingga H_{a6} diterima dan H_{06} ditolak.

Hasil analisis dari penelitian tersebut diperkuat oleh Yusuf et al. (2022) mengatakan bahwa motivasi karyawan di tempat kerja dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh keadilan organisasi dan Rulianti & Nurpribadi (2023) mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh motivasi kerja. Sehingga keadilan organisasi secara positif dan signifikan memengaruhi motivasi kerja, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan kerja. Seperti yang telah dikatakan pada hasil riset yang dijalankan oleh Siregar et al. (2020) juga mengatakan hal yang sama, yakni antara kepuasan kerja dan keadilan organisasi keduanya juga bersifat positif dan signifikan yang menunjukkan keadilan organisasi menandakan bahwa meningkatnya keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, sehingga karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya dan termotivasi dalam melakukan pekerjaan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal ini didukung oleh nilai original sampelnya sebesar 0.268 yang berarti terdapat hubungan positif dan nilai probabilitas (*p-value*) yaitu 0.02 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0.05, maka berarti terdapat pengaruh yang signifikan yang mengakibatkan penolakan terhadap H_{07} dan penerimaan H_{a7} diterima.

Riset yang telah dilakukan sebelumnya oleh Widiastuti et al., (2022) mengatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. hal tersebut. tentu saja dapat memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan saat ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan maka dapat disimpulkan:

1. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (0.321; $p=0.038$). Semakin adil kebijakan dan perlakuan dalam organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
2. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (0.267; $p=0.045$). Beban kerja yang dikelola dengan baik meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan beban berlebih dapat menurunkan kepuasan.
3. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (0.293; $p=0.017$). Karyawan yang merasa diperlakukan adil lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.
4. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (0.627; $p=0.000$). Beban kerja yang sesuai dengan kompetensi meningkatkan motivasi, sedangkan beban berlebih dapat menurunkannya.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (0.427; $p=0.000$). Motivasi tinggi meningkatkan antusiasme dan kepuasan kerja karyawan.
6. Motivasi kerja memperkuat pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja (0.125; $p=0.043$). Keadilan organisasi meningkatkan motivasi yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.
7. Motivasi kerja memperkuat pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja (0.268; $p=0.02$). Beban kerja yang dikelola dengan baik dan didukung motivasi tinggi meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kesimpulan ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan beban kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Subhan Akbar. 2023. "Faktor-Faktor Pendorong Motivasi Dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja: Tinjauan Pustaka." *Balanca : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 5(1):45–54. Doi: 10.35905/Balanca.V4i1.4295.
- Alqorrib, Yusril, Jumawan, Indah Rizki Maulia, Eri Bukhari, And Supriyanto. 2023. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt X." *Jurnal Economina* 2(11):3351–69. Doi: 10.55681/Economina.V2i11.977.

- Anugrah, Alfharizi Dwi, Faisal Mulyana, Muhammad Raf;I Dwiandika, And Dedi Muhammad Siddiq. 2024. "Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Bja Logistic." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8(2). Doi: <https://doi.org/10.31004/Jptam.V8i2.17709>.
- Astuti, Rizka Dwi, Jajuk Herawati, And Epsilandri Sepytarini. 2022. "Pengaruh Beban Kerja, Stress Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Kasus Pada Pt-Wg Kso Proyek Pembangunan Gedung Sglc & Eric." *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal* 4(4). Doi: 10.47476/Reslaj.V4i4.1065.
- Basuki, Nanang. 2023. *Mengoptimalkan Modal Manusia: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk Pertumbuhan Organisasi Yang Berkelanjutan*. Vol. 4.
- Bulut, Mesut, And Oğuzhan Altungül. 2022. "The Effect Of Security Duties On Perceptions Of Organizational Justice On Work Motivations." *İş'te Davranış Dergisi* 7(1):29–39. Doi: 10.25203/İdd.1134749.
- Dumai, Uli, Rokiah Kusumapradja, And M. Reza Himy. 2020. "Affect Analysis Of Work Load, Competence To Work Motivation With Compensation As Intervening Variables Of Nurse Care Implementation In Ananda Hospital Bekasi Indonesia." *International Journal Of Science And Research* 9(8). Doi: 10.21275/Sr20802165518.
- Esisuarni, Hanif Alqadri, And Nellitawati. 2024. "Pentingnya Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan." *Jurnal Niara* 17:478–88.
- Hair Jr, Joseph F., G. Tomas M. Mult, Christian M. Ringle, Sarstadt, Nicholas P. Danks, And Soumay Ray. 2021. *Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Using R*. Springer.
- Handayani, Happy Nur Fitri, M. Havidz Aima, And Hernawati W. Retno Wiratih. 2022. "Effect Of Workload And Work Environment On Work Motivation And Its Implications On Employee Performance At Pt Ciptajaya Sejahtera Abadi." *Dinasti Internasional Journal Of Education Management And Sosial Science* 3(4). Doi: 10.31933/Dijemss.V3i4.
- Hasyim, Wachid. 2020. "Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Yaskawa Electric Indonesia." *Ekomabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis* 1(2):185–92. Doi: 10.37366/Ekomabis.V1i02.41.
- Hermingsih, Anik, And Desti Purwanti. 2020. "Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi." *Jurnal Dimensi* 9(3). Doi: <https://doi.org/10.33373/Dms.V9i3.2734>.
- Jasmin, Muhammad, Ridwan, And Nurkhalik Wahdaniel Asbara. 2023. "Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Malatunrung Rezkindo." *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi* 1(3).
- Jufrizen, And Tiara Safani Sitorus. 2021. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Sintesa Cered Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora* 2021:1.

- Karlinda, Ai Elis, Nia Nadilla, And Mardhatilla Fitri Sopali. 2022. "Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Batanghari Barisan Padang." *Jurnal Ekobistek* 73-78. Doi: 10.35134/Ekobistek.V11i2.318.
- Lopang, Yesika, Greis M. Sendow, And Yantje Uhing. 2023. "Pengaruh Faktor Hygiene, Motivator Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Manado Quality Hotel." *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 11(3):512-512. Doi: <https://doi.org/10.35794/Emba.V11i3.49481>.
- Lubis, Yusuf Hanafi, Fennisyah Andriani Saragih, And Betty Maretta. 2022. "Pengaruh Beban, Kepuasan, Dan Stress Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perawat: (A Systematic Review)." *Jurnal Kesehatan Masyarakat (Undip)* 10(3):372-78. Doi: 10.14710/Jkm.V10i3.33202.
- Mirawati, Ratna, Nur Ihsani, Nico Felix Gunawan, Narendra Putri, And Riyanti Teresya. 2022. "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja)." *Jurnal Ilmu Multidisiplin* 1(3). Doi: 10.38035/Jim.V1i3.
- Nurhalizah, Siti, Gusmi Kholijah, And Z. Gusmanely. 2024. "Analisis Structural Equation Modeling Partial Least Square Pada Kinerja Pegawai Pt. Bank Pembangunan Daerah Jambi." *Indonesian Journal Of Applied Statistics* 6(2):125. Doi: 10.13057/Ijas.V6i2.78921.
- Ochieng, Evans Mwititi. 2023. "A Study Of The History, Functions, Roles, And Challenges Of Human Resources Management." *Journal Of Enterprise And Business Intelligence* 54-64. Doi: 10.53759/5181/Jebi202303006.
- Pasaribu, Sabam Esterda. 2023. "Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Pt.Dutavarva Pertiwi." Universitas Meda Aera, Medan.
- Prasetyo, Dwi, Jim Hoy, And Hadi Suharno. 2022. "Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan Pt. Amanah Prima Indonesia Kabupaten Tangerang." *Journal Of Islamic Business Management Studies* 3(2):2020.
- Pratiwi, Komang Ririn Sindia, And I. Gusti Ayu Manuati Dewi. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional, Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 9(8):3040. Doi: 10.24843/Ejmunud.2020.V09.I08.P08.
- Priambudi, Bagas, And Irfan Helmy. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Keadilan Distributif Kinerja Pegawai Pada Kantor Kejaksaan Negeri Kebumen." *Jurnal Imiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 5. Doi: <https://doi.org/10.32639/Jimmba.V5i2.444>.
- Purwanto, Eko, Sentot Imam Wahjono, And Dahruji. 2023. "Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Agensi Pemasaran Produk Cabang Surabaya." *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (Jbm)* 1(2). Doi: <https://doi.org/10.51622/Jbm.V1i2.1997>.
- Putri, Anak Agung Raka Nita Trisna, Putri Anggreni, And Ni Putu Yuli Tresna Dewi. 2023. "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Dengan Burnout Sebagai Variabel Mediasi Di Telkom Indonesia Kandatel Bali." *Jurnal*

- Manajemen Dan Pendidikan Dasar* 3(6):722–36. Doi: 10.58578/Arzusin.V3i6.1939.
- Putri, Ganis Aliefiani Mulya, Fauzi Achmad, Farhan Saputra, Bayu Putra Danaya, And Dita Puspitasari. 2023. "Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review Msdm)." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 5(2). Doi: 10.31933/Jemsi.V5i2.
- Qurniyati, Amila, Eny Setyariningsih, And Kasnowo. 2023. "Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Karyawan Pt. Satria Nusantara Sakti." *Jurnal Kendali Akuntansi* 1(4). Doi: <https://doi.org/10.59581/Jka-Widyakarya.V1i4.1219>.
- Rawang, Virginia Octavianly, Lucky O. H. Dotulung, And Yantje Uhing. 2022. "Pengaruh Determinan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Gran Puri Manado." *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 10(4):1976–87. Doi: <https://doi.org/10.35794/Emba.V10i4.44525>.
- Ridha, Muhammad, Mukhlis, And Said Musnadi. 2021. "The Effect Of Organizational Climate And Organizational Justice On Work Motivation And Its Impact On Employee Performance: Study On Companies Listed In The Pidie Jaya Chamber Of Commerce And Industry." *International Journal Of Business Management And Economic Review* 04(04):207–28. Doi: 10.35409/Ijbmer.2021.3294.
- Rosalina, Sarah, Uus Mohammad, And Darul Fadli. 2024. "Strategi Pembinaan Karyawan Pt Metropolitan Karawang." *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial* 4.
- Rulianti, Erina, And Giri Nurpribadi. 2023. "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* 6(1):849–58. Doi: 10.36778/Jesya.V6i1.1011.
- Rusmiati, Eti, Dikdik Harjadi, And Lili Karmela Fitriani. 2021. "Analysis Of The Impact Of Risk And Workload On Motivation And Impact On Employee Performance." *Business And Accounting Research (Ijebare) Peer Reviewed-International Journal* 5(2).
- Saputra, Agung Aditya. 2022. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Technomedia Journal (Tmj)* 7(1). Doi: 10.33050/Tmj.V7i1.1755.
- Sari, Devi Permata, Zainalh Ilmi, And Irwansya. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Keadilan Organisasi Serta Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Pt. Petrosea, Tbk." *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* 6(9). Doi: 10.36418/Syntax-Literate.V6i9.
- Saripudin, Asep, And Didin Hikmah Perkasa. 2024. "The Influence Of Work Environment, Leadership Style And Workload On Employee Job Satisfaction." *Review: Journal Of Multidisciplinary In Social Sciences* 01(6). Doi: <https://doi.org/10.59422/Rjmss.V1i06.370>.
- Sholihah, Luluk Hidayatus, And Maulidyah Amalina Rizal. 2024. "Analisis Beban Kerja Pada Bagian Keuangan Dan Sumber Daya Manusia Di Rumah Sait Xyz." *Bisnis & Kewirausahaan* 13.

- Siregar, Zulkifli Musannip Efendi, Rizki Syahputra, And Siti Lam'ah Nasution. 2020. "Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasi : Peran Mediasi Kepuasan Kerja." *Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan* 4(2):2020. Doi: 10.32487/Jshp.V4i2.833.
- Steffany, Carina, And Hikmah. 2023. "Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pt Anugerah Sentosa Abadis." *Eco-Buss* 5.
- Sugiarti, Endang. 2024. "The Impact Of Workload And Negative Work Environment On Employee Work Motivation." *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* 4(1).
- Susanto, Edy Wibowo, Kusuma Chandra Kirana, And Syamsul Hadi. 2023. "Pengaruh Keadilan Organisasi, Trilogi Kepemimpinan Hajar Dewantara Terhadap Motivasi Berprestasi Melalui Kerja Fisik." *Jurnal Pendidikan Ekonomi* 8(1).
- Widiastuti, Nur, Selamat Riauwanto, And Christina Anik Harwati. 2022a. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia Stie Widya Wiwaha* 2(4). Doi: <https://doi.org/10.32477/Jrabi.V2i4.620>.
- Widiastuti, Nur, Selamat Riauwanto, And Christina Anik Harwati. 2022b. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Beban Kerja Kepuasan Kerja Pegawai Di Kecamatan Magelang Kota Magelang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Intervening." *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia Stie Widya Wiwaha* 2(4). Doi: <https://doi.org/10.32477/Jrabi.V2i4.620>.
- Yusuf, M., Cecep Haryoto, And Nazifah Husainah. 2022. "The Effect Of Self-Efficiency And Organizational Justice On Lecturers' Career Development With Work Motivation As A Variable Mediation At Muhammadiyah Higher Education In Dki Jakarta." *Jurnal Of Research And Community Service* 3(14).
- Zahra, Annesa Nadia. 2021. "Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Pt. Putra Riau Kemari." Universitas Islam Riau Pekanbaru.