

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH
KEADILAN KOMPENSASI, DAN BEBAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. KARYA UTAMA MUDA**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :
Siti Noer Soadiyah Zulfitri
202120280211049**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

November 2023

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI
PENGARUH KEADILAN KOMPENSASI DAN BEBAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.
KARYA UTAMA MUDA**

Diajukan oleh :

SITI NOER SOADIYAH ZULFITRI
202120280211049

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, **Selasa/ 17 Oktober 2023**

Pembimbing Utama



Dr. Aniek Rumijati, MM

Direktur
Program Pascasarjana



Prof. Akhsanul Ilham, Ph.D

Pembimbing Pendamping



Dr. Mursidi, MM

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Aniek Rumijati, MM

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

SITI NOER SOADIYAH ZULFITRI

202120280211049

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Selasa/ 17 Oktober 2023
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua : Ascc. Prof. Dr. Aniek Rumijati, MM.
Sekretaris : Ascc. Prof. Dr. Mursidi, MM.
Penguji I : Ascc. Prof. Dr. Fien Zulfikarijah, MM.
Penguji II : Dr. Sri Budi Cantika Yuli, MM.

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **SITI NOER SOADIYAH ZULFITRI**

NIM : **202120280211049**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEADILAN KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KARYA UTAMA MUDA** adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 11 November 2023

Yang menyatakan,



SITI NOER SOADIYAH ZULFITRI

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji serta syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis yang berjudul **“PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEADILAN KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KARYA UTAMA MUDA”**. Tesis ini sebagai salah satu syarat dalam memenuhi sidang ujian akhir tesis yang dilaksanakan sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Malang. Penulis menyadari penyusunan tesis ini tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua Orang Tuaku tersayang, Ibu Mulyam dan Bapak Suwito yang terus menerus memberikan dukungan moral maupun materil dan kasih sayang yang tak terhingga kepada penulis selama ini.
2. Bapak Prof. Akhsanul In'am, Ph.D. selaku Direktur Direktorat Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Ibu Assc. Prof. Dr. Aniek Rumijati, MM. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang dan sekaligus sebagai dosen pembimbing utama
4. Bapak Assc Prof. Dr. Mursidi, sebagai dosen pembimbing pendamping.
5. Ibu Assc Prof. Dr. Fien Zulfikarijah, selaku dosen penguji pertama serta Ibu Dr. Sri Budi Cantika Yuli, MM selaku dosen penguji kedua.
6. Bapak/Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang yang telah banyak memberikan ilmunya kepada penulis selama berkuliah.
7. Chikoo yang selalu setia menjadi teman berjuang dan selalu ada untuk penulis kemana dan kapan pun itu dari dulu sampai sekarang, terima kasih telah kuat dan bertahan hingga titik ini.

8. Teman-teman Magister Manajemen yang selalu memberikan tawa serta dukungan sejak awal kuliah hingga sekarang.
9. Tyas, Mbak Pita, Laila, Kholis dan Rohman, atas support syistem dalam menghibur dan memberi semangat kepada penulis ketika sedang jenuh dalam menyelesaikan tesis.
10. Pemilik Red Bull atas rekomendasi lagu yang selalu menemani dan memberikan energi positif kepada penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini.
11. Mbak Dita dan Mbak Iim yang sedia menemani, menenangkan dan menghibur penulis dalam mengerjakan dan menyelesaikan tesis ini.
12. Ucapan terima kasih juga kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam lembaran ini.
13. *Last but not least, I want to thank myself for trying to do more right than wrong. I want to thank me for being myself all the time. I want to thank myself for never stopping trying.*

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan semua pihak.

Wassalammu'alaikum Wr. Wb.

Malang, November 2023

Siti Noer Soadiyah Zulfitri

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH
KEADILAN KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT. KARYA UTAMA MUDA**

Siti Noer Soadiyah Zulfitri

soadiyahzulfitri10@gmail.com

Assc. Prof. Dr. Aniek Rumijati, MM (NIDN.0719056301)

Assc. Prof. Dr. Mursidi, MM (NIDN. 0710115701)

Program Studi Magister Manajemen

Universitas Muhammadiyah Malang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Karya Utama Muda. Jenis penelitian ini adalah eksplanatori riset dengan pendekatan kuantitatif. Sampel data menggunakan sampling jenuh atau sensus dengan 106 responden jumlah keseluruhan karyawan dan mengisi kuesioner pada penelitian ini. Analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasilnya keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sementara beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil selanjutnya yaitu keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian kepuasan kerja mampu memediasi keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan dan yang terakhir kepuasan kerja mampu memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Kinerja Karyawan, Keadilan Kompensasi, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja.

**THE ROLE OF JOB SATISFACTION IN MEDIATING THE INFLUENCE
OF COMPENSATION FAIRNESS AND WORKLOAD ON EMPLOYEE
PERFORMANCE AT PT. KARYA UTAMA MUDA**

Siti Noer Soadiyah Zulfitri

soadiyahzulfitri10@gmail.com

Assc. Prof. Dr. Aniek Rumijati, MM (NIDN.0719056301)

Assc. Prof. Dr. Mursidi, MM (NIDN. 0710115701)

Master of Management

University of Muhammadiyah Malang

ABSTRACT

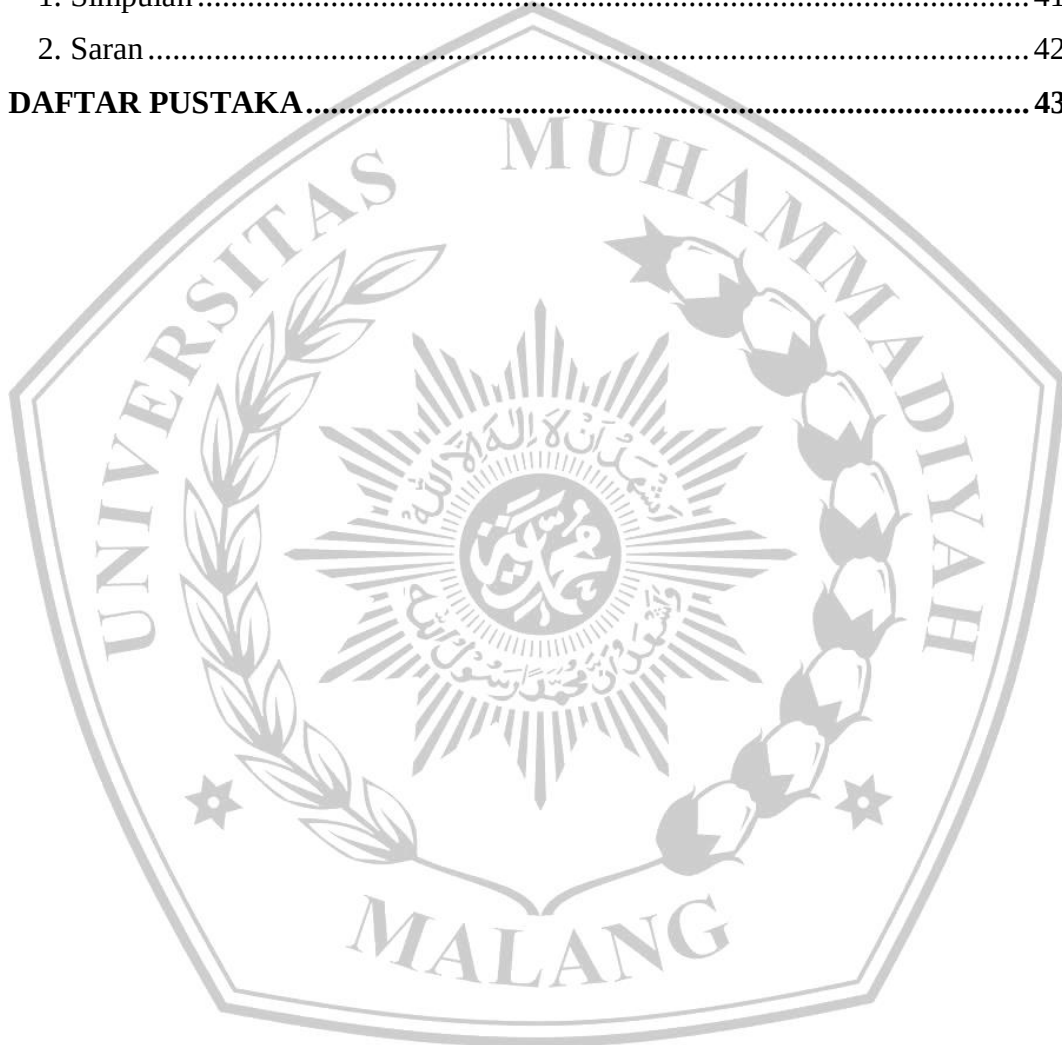
This research aims to determine and test the role of job satisfaction in mediating the influence of the fairness of compensation and workload on the performance of PT Karya Utama Muda. This type of research is explanatory research with a quantitative approach. The data sample used saturated sampling or census with 106 respondents, the total number of employees and filled out the questionnaire in this research. Data analysis uses Structural Equation Model (SEM) via SmartPLS software. The result is that compensation fairness has a positive effect on employee performance, while workload has no effect on employee performance. The next result is that compensation fairness has a positive effect on job satisfaction, workload has a positive effect on job satisfaction and job satisfaction has a positive effect on employee performance. Then job satisfaction is able to mediate the fairness of compensation on employee performance and finally job satisfaction is able to mediate workload on employee performance

Keywords: Employee Performance, Compensation Fairness, Workload and Job Satisfaction.

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xii
A. PENDAHULUAN	1
1. Latar Belakang	1
2. Rumusan Masalah	6
3. Tujuan Penelitian.....	6
4. Manfaat Penelitian.....	7
B. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
1. Penelitian Terdahulu.....	7
2. Kajian Teori	9
a. Kinerja Karyawan	9
b. Keadilan Kompensasi	10
c. Beban Kerja	11
d. Kepuasan Kerja.....	11
3. Kerangka Konseptual	12
4. Pengembangan Hipotesis.....	12
C. METODE PENELITIAN	16
1. Lokasi Penelitian	16
2. Jenis Penelitian.....	16
3. Populasi dan Sampel.....	16
4. Definisi Operasional	17
5. Jenis dan Sumber Data	17
6. Teknik Pengumpulan Data.....	18
7. Teknik Pengukuran Data	18
8. Metode Analisis Data	18

D. HASIL DAN PEMBAHASAN	23
1. Gambaran Umum Responden	23
2. Hasil Deskriptif Statistik	24
3. Analisis SEM PL	28
4. Pembahasan.....	36
E. PENUTUP.....	41
1. Simpulan	41
2. Saran	42
DAFTAR PUSTAKA.....	43



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual	12
Gambar 2. Model Diagram Analisis Jalur	35



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu	7
Tabel 2. Definisi Operasional Variabel	17
Tabel 3. Penentuan Jawaban Responden.....	18
Tabel 4. Gambaran Umum Responden.....	23
Tabel 5. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan	25
Tabel 6. Distribusi Frekuensi Keadilan Kompensasi	26
Tabel 7. Distribusi Frekuensi Beban Kerja	27
Tabel 8. Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja	27
Tabel 9. Convergent Validity.....	29
Tabel 10. Hasil Pengujian AVE.....	30
Tabel 11. Hasil Pengujian Cross Loading.....	31
Tabel 12. Composite Reliability.....	31
Tabel 13. Hasil Pengujian R-Square	32
Tabel 14. Hasil Pengujian Hipotesis.....	33
Tabel 15. Hasil Uji Mediasi	35

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	51
Lampiran 2. Hasil Jawaban Responden	56
Lampiran 3. Output Analisis PLS-SEM	66



A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan (Nataria et al., 2019). Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai (Ramenusa & Kedale, 2021). Salah satu strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah dengan cara mengelola dan mengoptimalkan unsur sumber daya manusia yang dimiliki secara baik dan benar agar memiliki tenaga kerja yang berkompeten sesuai yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan menjadi lebih baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal (Prawira & Suwandana, 2019).

Kinerja karyawan merupakan konsep multidimensi yang mencakup tiga aspek, yaitu sikap, kemampuan, dan prestasi (Rosmaini & Tanjung 2019). Hal ini menunjukkan sejauh mana seseorang berperan bagi perusahaan dalam memainkan strategi organisasi, baik dalam mencapai tujuan tertentu yang dikaitkan dengan peran secara individu dan atau dengan menunjukkan kompetensi yang dinyatakan relevan dengan organisasi. Selain itu Kasmir (2016) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan antara lain keadilan kompensasi, beban kerja dan kepuasan kerja.

Keadilan kompensasi, merupakan persepsi kecocokan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Pemberian gaji yang didapat oleh setiap pekerja harus sesuai dengan jenis dan posisi yang mereka dapatkan, beban kerja yang tinggi, dan waktu yang telah diberikan oleh karyawan kepada organisasi dan harus dibayar secara adil (Ambarwati & Haryono, 2016). Dalam suatu perusahaan ada dua prinsip dasar keadilan yaitu, keadilan yang membutuhkan suatu penilaian atas keseimbangan dan kebenaran yang menyingung suatu kualitas yang dapat menentukan keputusan yang akan diambil dan sesuai dengan konsistensi, presisi, kejelasan, ketelitian prosedural dan kesesuaian dengan etika dan nilai waktu (Cahaya & Adnyani, 2015).

Ada dua bentuk keadilan yang secara umum bisa diterapkan dalam sebuah perusahaan, diantaranya: keadilan distributif dan keadilan prosedural (Lewis, 2013). Keadilan distributif berhubungan dengan penilaian karyawan tentang keadilan terhadap hasil yang diperoleh karyawan dari perusahaan berdasarkan pekerjaan yang ditanggungnya (Hwei & Santosa, 2012). Keadilan jenis ini sering menjadi perhatian karyawan, karena berhubungan dengan tingkat pekerjaan yang telah dilakukan dan hasil yang diperoleh perusahaan terhadap apa yang telah dikerjakan. Hal ini berhubungan dengan besaran gaji atau upah yang diterima harus sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran secara relative dengan perbandingan referen yang ada (Margaretha & Santosa, 2012).

Keadilan ini berkaitan dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan dalam menentukan alokasi sumber daya manusia (Riyanto et al., 2017). Keadilan ini akan bersinggungan dengan gaji, jam kerja, promosi yang didapatkan, dan penghargaan yang diberikan. Oleh karena itu, manajer perusahaan perlu memperhatikan komponen dalam keadilan distributif, seperti upah dan kebijakan promosi karyawan yang disesuaikan dengan pendidikan, keahlian, kepandaian, dan kinerja karyawan, sehingga karyawan merasa puas dan komitmen dengan perusahaan yang menjadikan kinerjanya naik (Tjahyanti & Puspasari, 2017). Dalam keadilan distributif kompensasi, tingkat pekerjaan karyawan menjadi salah satu hal yang perlu untuk dipertimbangkan, semakin besar risiko atau kesulitan pekerjaan, semakin besar imbalannya.

Thibaut dan Walker (1975) menyatakan keadilan prosedural memiliki keterkaitan dalam proses pengambilan keputusan yang dapat dirasakan oleh karyawan. Rasa keadilan bagi organisasi sendiri akan mempengaruhi sikap karyawan dalam menerima keadilan. Secara baik, yang akan memberi pengaruh terhadap kinerja organisasi, terbentuknya kerjasama tim, dan karyawan merasa bangga terhadap organisasi dan mengurangi konflik antara pimpinan dan karyawan (Yuwono et al., 2020). Keadilan prosedural kompensasi memperlakukan sumber daya manusia secara adil dalam memberikan kompensasi kepada karyawan sesuai dengan beban kerja dan outputnya merupakan salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi.

Imbalan juga diharapkan sebanding dengan pekerja yang sebanding. Jika seorang karyawan percaya bahwa kompensasinya adil, dia akan terus antusias dengan pekerjaannya, sehingga produktivitas organisasi meningkat.

Ghosh et al., (2017), dalam penelitiannya menyatakan bahwa keadilan prosedural lebih kuat kinerjanya daripada keadilan distributif dan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keadilan kompensasi penting bagi dunia usaha karena mencerminkan upaya perusahaan untuk memelihara dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Upaya organisasi untuk mencapai kesuksesan juga termasuk kompensasi. Hasil tersebut selaras dengan studi yang dilakukan oleh Hidayat et al., (2017); Prasetya (2021); dan Zyainul et al., (2021) mengemukakan bahwa keadilan kompensasi berdampak signifikan terhadap kinerja. Ketika keadilan distributif dan keadilan prosedural telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, secara otomatis dapat memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun ada masalah yang berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aromega et al (2019) hal ini menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beban kerja adalah Sekelompok atau sejumlah tugas yang harus diselesaikan oleh unit organisasi atau pemegang posisi dalam jangka waktu tertentu (Srimarut & Mekhum, 2020). Karyawan akan meningkatkan kinerjanya jika beban kerja yang diberikan oleh perusahaan secara cukup, tetapi jika beban kerjanya berat, kemungkinan besar kinerja karyawan akan mengalami penurunan (Khairunnisa et al., 2021). Padahal, beban yang ditanggung oleh setiap karyawan pada hakekatnya juga berasal dari pekerjaan serta beban masalah pribadi. Akibatnya, akan berdampak terhadap kinerja karyawan ketika diberi beban kerja antara rendah dan tinggi atas pekerjaannya. Ada tiga situasi dimana beban kerja karyawan dapat terjadi yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (di atas kapasitas), dan beban kerja yang terlalu rendah (di bawah kapasitas).

Beban kerja yang terlalu berat atau terlalu rendah juga akan mempengaruhi Inefisiensi biaya. Selain itu, jika ada kelebihan pekerjaan dapat menyebabkan kelemahan fisik dan mental bagi pekerja (Mohammadian et al.,

2022). Utari (2017) berpendapat bahwa beban kerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal berupa beban yang dirasakan oleh pekerja pada tubuhnya yang berasal dari beban kerja eksternal, kemudian faktornya berasal dari kepuasan kerja karyawan. Jika beban kerja bertambah tidak menutup kemungkinan kinerja juga akan mengalami penurunan. Banyak penelitian menyebutkan beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Diantaranya penelitian Nabawi (2019); Neksen et al., (2021); Yanti & Saluy, (2019); Yusuf et al., (2019) mengungkapkan bahwa beban kerja memiliki pengaruhnya terhadap variabel kinerja karyawan. Namun temuan dari hasil studi tersebut bertolak belakang dengan studi yang dilakukan oleh Olivia et al., (2021); Laura Silaban et al., (2021); Wiryang et al., (2019) mengungkapkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, ditemukan bahwa adanya inkonsistensi atau kontradiksi hasil penelitian yang memunculkan *research gap* antara keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan dan beban kerja terhadap kinerja karyawan yang perlu ditindak lanjuti dan memerlukan variabel penghubung untuk memperkuat hubungan antar keduanya. Sehingga peneliti menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini. Kepuasan kerja memiliki hubungan dengan keadilan kompensasi dan beban kerja. Temuan; Sutrisno (2015); Setiawan & Palupi, (2018); Cahya et al., (2021); Rasyid & Tanjung, (2020) menyatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Danendra & Rahyuda, (2019); Jiang et al., (2019); Safitri & Astutik, (2019).

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung antusias dengan pekerjaannya dan memiliki sikap positif terhadapnya, sedangkan karyawan dengan kepuasan kerja rendah cenderung kurang antusias (Robbins & Judge, 2017). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Helmi & Abunar, (2021); Rodrigo et al., (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan

kerja dijadikan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh keadilan kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mengambil objek pada PT Karya Muda, sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konstruksi yang meliputi pembangunan dibidang *civil*, *mechanical*, *electrical*, dan sektor konstruksi lainnya. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan dengan karyawan perusahaan terdapat beberapa fenomena yang terjadi pada perusahaan ini. Pertama, diketahui bahwa pada pemberian kompensasi kepada karyawan yang belum maksimal dan belum memenuhi standart UMR atau UMK yang berlaku di daerah tersebut. Kemudian mengenai keadilan distributif dalam pemberian insentif atau uang lemburan yang tidak sesuai dengan awal perjanjian. Untuk memperjelas hal tersebut, berikut adalah range gaji karyawan PT. Karya Utama Muda adalah Rp. 2.000.000- Rp < 3.100.000 dan UMK yang berlaku di Kabupaten Tuban adalah Rp 2,739,224. Dengan demikian gaji karyawan yang diberikan masih dibawah UMK Kabupaten Tuban.

Fenomena beban kerja pada perusahaan ini diketahui bahwa terdapat karyawan yang belum dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan juga tidak sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan. Hal ini lebih menyangkut kepada kualitas kerja yang dihasilkan dimana menjadikan kinerja beberapa pegawai pada perusahaan tersebut masih belum maksimal serta ketepatan waktu dari beberapa pegawai yang perlu ditingkatkan. Selain itu, fenomena beban kerja yang berat di perusahaan ini adalah banyaknya tuntutan pada karyawan namun tidak cukup waktu untuk menyelesaikannya. Hal ini berkaitan dengan tujuan yang harus dicapai, serta kondisi tempat kerja yang dapat berdampak pada proses kerja dan persepsi karyawan terhadap beban kerja yang berlebihan.

Fenomena ini didukung dengan wawancara yang dilakukan peneliti dengan karyawan perusahaan. Wawancara tersebut memberikan hasil empat hal diantaranya, mayoritas karyawan tidak merasakan lingkungan yang nyaman saat bekerja, tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan, didapati karyawan yang kelelahan saat mengerjakan pekerjaan dan merasa kurang adil dengan kompensasi yang diberikan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui mengenai pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai sehingga peneliti tertarik mengangkat judul penelitian yakni **“PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEADILAN KOMPENSASI, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KARYA UTAMA MUDA“**

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Apakah keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- b. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- c. Apakah keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- d. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- e. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- f. Apakah keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
- g. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pembatasan dan perumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan
- c. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja
- d. Menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja
- e. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan
- f. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

- g. Menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

4. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan secara teoritis dapat memberikan bukti empiris dengan objek penelitian yang berbeda dan tambahan pengetahuan terhadap konsep mauoun teori yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang keadilan kompensasi, beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kemudian diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan yang bermanfaat dan sebagai refrensi tambahan bagi penelitian selanjutnya

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi pertimbangan bagi PT. Karya Utama Muda khususnya menjadi bahan refrensi dalam pengambilan keputusan dan sumber informasi yang bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi atau acuan dasar pada penelitian yang dilakukan. Penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian saat ini dijadikan sebagai landasan untuk mengetahui dari variabel yang diteliti sekarang, baik untuk bahan acuan teori yang digunakan dan *reaseach gap* hasil penelitiannya. Berikut beberapa penelitian terkait variabel yang diteliti :

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Keterangan	Uraian dan temuan
1.	Nama	(Hendrasti et al., 2022);
	Variabel	(X1) <i>Compensation</i> . (X2) <i>Workload</i> , (Y) <i>Employee Performance</i> , (Z) <i>Job Satifaction</i> .
	Teknik dan alat analisis	<i>Path analysis</i> dengan bantuan PLS-SEM
	Hasil penelitian	1. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh beban

No	Keterangan	Uraian dan temuan
		kerja terhadap kinerja karyawan
2.	Nama	(Orbaningsih et al., 2022)
	Variabel	(X1) <i>Compensation</i> , (X2) <i>WorkLoad</i> , (X3) <i>Work Satisfaction</i> , (Y) <i>Employee</i> , (Z) <i>Work Stress</i> .
	Teknik dan alat analisis	Path Analysis menggunakan bantuan Software SemPLS.
	Hasil penelitian	1. Kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan 2. Beban kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
3.	Nama	(Illahi et al., 2022)
	Variabel	(X1) <i>Workload</i> , (X2) <i>Compensation System</i> , (Y) <i>Turnover Intention</i> , (Z) <i>Job Satisfaction</i>
	Teknik dan alat analisis	Parth Analysis menggunakan SEM PLS
	Hasil penelitian	1. Tidak berpengaruh langsung antara beban kerja dengan kepuasan kerja, 2. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.
4.	Nama	(Priyandi et al., 2020)
	Variabel	(X1) <i>WorkLoad</i> (X2) <i>Discipline Employee</i> (X3) <i>Income of Employee</i> (Y) <i>Employees on Aprature Performance</i> (Z) <i>Work Satifaction</i> .
	Teknik dan alat analisis	Korelasi parsial dengan menggunakan: SEM-PLS dan SPSS.
	Hasil penelitian	Terdapat pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan.
5.	Nama	(Ghany, 2022); (Sulaefi, 2017)
	Variabel	(X1) Keadilan Distributif Kompensasi, (X2) Keadilan Prosedural Kompensasi, (Y) Kinerja, (Z) Kepuasan Kerja
	Teknik dan alat analisis	Analisis program SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) yang dioperasikan oleh AMOS 21
	Hasil penelitian	1. Terdapat berpengaruh langsung keadilan distributif terhadap kepuasan kerja 2. Terdapat pengaruh langsung keadilan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kerja, 3. Keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Kepuasan kerja sebagai mediasi berpengaruh terhadap kompensasi keadilan distributif dan kompensasi keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai
6.	Nama	(Mohammed et al., 2022)
	Variabel	(X) <i>Compensation</i> ; (Y) <i>Employee Performance</i>
	Teknik dan alat analisis	Analisis regrensi dengan bantuan SPSS 22.0
	Hasil penelitian	Terdapat pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan
7.	Nama	(Thalib et al., 2021)

No	Keterangan	Uraian dan temuan
	Variabel	(X1) Beban Kerja; (X2) Motivasi Kerja; (Y) Kinerja Karyawan; (Z) Kepuasan Kerja
	Teknik dan alat analisis	Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software WarpPLS 7.0
	Hasil penelitian	Tidak terdapat pengaruh langsung antara beban kerja dan kinerja karyawan
8.	Nama	(Tran, 2020); (Suryani & Resniawati, 2022)
	Variabel	(X1) <i>Employee Satisfaction</i> ; (Y) <i>Employee Performance</i>
	Teknik dan alat analisis	Analisis komponen utama dan regresi berganda dengan bantuan SPSS. 20
	Hasil penelitian	Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
9.	Nama	(Danendra & Rahyuda, 2019); (Janib et al., 2021)
	Variabel	(X) <i>WorkLoad</i> ; (Y) <i>Employee Performance</i> ; (Z) <i>Job satisfaction</i>
	Teknik dan alat analisis	Analisis <i>Parsial Least Square</i> (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 2.0.; SmartPLS 3.0
	Hasil penelitian	1. Kepuasan kerja memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan 2. Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
10.	Nama	(Adawiyah et al., 2016); (Akbar, 2021)
	Variabel	(X) Keadilan Distributif Kompensasi; (Z) Kepuasan Kerja
	Teknik dan alat analisis	Menggunakan analisis data SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)
	Hasil penelitian	1. Terdapat pengaruh langsung keadilan distributif kompensasi terhadap kepuasan kerja 2. Terdapat pengaruh tidak langsung keadilan kompensasi distributif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dan sekarang ialah dari metode analisis yang digunakan, yaitu PLS-SEM. Perbedaan terletak pada variabel X yang menggabungkan keadilan kompensasi dengan dua dimensi yaitu keadilan kompensasi distributif dan keadilan kompensasi prosedural menjadi satu yaitu keadilan kompensasi.

2. Kajian Teori

a. Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diartikan sebagai proses sekaligus hasil kerja. Kinerja karyawan adalah proses bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja karyawan. Namun, hasil kerja juga menunjukkan kinerja karyawan (Wibowo, 2016). Disisi lain kinerja karyawan juga dapat didefinisikan sebagai

hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Kusnadi (2022) menyatakan bahwa Kinerja karyawan adalah setiap gerak, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Rivai (2018) menegaskan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja karyawan dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: a) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan untuk melaksanakan tugas. b) Kemampuan Konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami permasalahan organisasi secara menyeluruh, dimana individu memahami tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai pegawai. c) Keterampilan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja.

Sementara untuk mengukur kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2013) menjelaskan bahwa ada tiga indikator yang dapat digunakan yaitu : 1) Ketepatan waktu, 2) Kualitas output yang dihasilkan, dan 3) Kuantitas output yang dihasilkan.

b. Keadilan Kompensasi

Keadilan kompensasi adalah sesuatu yang diperoleh karyawan yang telah bekerja untuk perusahaan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap misi perusahaan (Rivai, 2018). Dalam proses pemberian kompensasi, keadilan merupakan prinsip yang sangat penting. Menurut Suhartini (2005) inti dari kompensasi adalah keadilan. Dengan program pembayaran yang adil karyawan akan merasa puas dan dengan demikian akan menjadi pemacu untuk mengerjakan pekerjaannya dan meningkatkan kinerja mereka. Setiap orang membutuhkan perlakuan yang adil baik menyangkut peruntukan dan sistem atau disinggung sebagai pemerataan disebut dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural (Tjahjono, 2007). Disini keadilan distributif dapat dilihat pada proporsionalitas sesuai dengan hasil yang dikerjakan. Sedangkan keadilan prosedural kompensasi adalah keadilan yang dilihat dari proses maupun prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan mengenai alokasi kompensasi yang akan diberikan (Dessler, 2020).

Indikator keadilan kompensasi dengan dimensi keadilan distributif dan keadilan prosedural menurut Tjahjono (2007) yaitu pada: (1) jam kerja, (2) Bonus atau penghargaan, (3) Tanggung jawab pekerjaan, an indikator dimensi prosedural yaitu : (1) Kendali proses, (2) Kendali keputusan, (3) Konsistensi, (4) Bebas prasangka, dan (5) Akurasi informasi.

c. Beban Kerja

Munandar (2001) mendefinisikan beban kerja adalah suatu kondisi kerja dengan uraian tugas yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu. sedangkan Goldschmied & Spitznagel, (2021) beban kerja mengacu pada jumlah tugas yang harus dilakukan individu, dan dengan demikian bertindak sebagai salah satu pemicu stres yang penting. Ini dapat dibagi lagi menjadi dua jenis; pertama, ketika terlalu banyak tugas yang diberikan kepada karyawan; kedua, ketika karyawan merasa tidak mampu untuk mengelola tugas tertentu karena kurangnya kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dirasakan untuk menyelesaikan tugas itu.

Adapun Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017) yaitu : 1) Kondisi pekerjaan mencakup Pandangan yang dimiliki individu mengenai kondisi pekerjaannya, mengatasi kejadian yang tidak terduga, dan melakukan pekerjaan tambahan di luar waktu yang ditentukan adalah semua aspek dari kondisi kerja, 2) Penggunaan waktu kerja dan, 3) Target yang harus dicapai mengenai perspektif individu tentang ruang lingkup tugas yang dihadapi dan hasil yang harus dicapai dalam jumlah waktu yang telah ditentukan.

d. Kepuasan Kerja

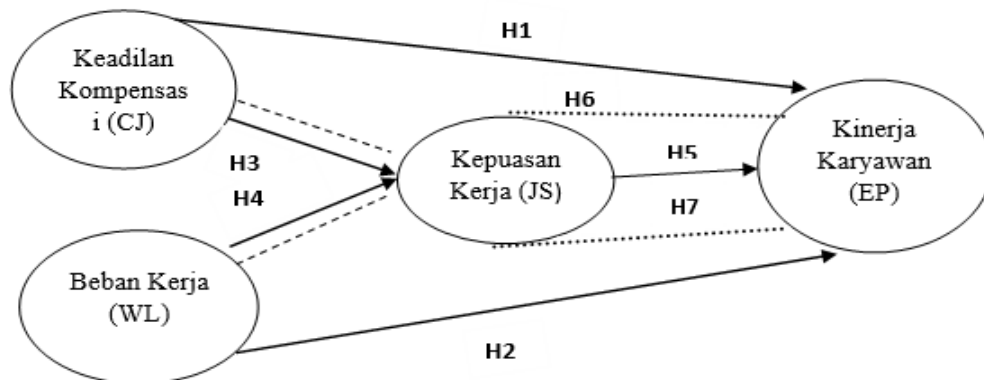
Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Kemudian Luthans (2011) menjelaskan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau berdasarkan pengalaman pekerjaan seseorang. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge,

2017). Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka. Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan yang muncul sebagai akibat dari pekerjaan yang dilakukan.

Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja menurut Rivai (2018) meliputi : 1) Gaji, 2) Pekerjaan itu sendiri, 3) Promosi, 4) Supervisi atasan, dan 5) Rekan kerja.

3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menurut Sugiyono (2019) adalah kerangka yang menghubungkan variabel dalam penelitian baik antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen) maupun variabel intervening. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut



Gambar 1. Kerangka Konseptual

4. Pengembangan Hipotesis

a. Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Akbar (2021) dan Pandita & Musoli, (2019) melakukan penelitian mengenai hubungan antara keadilan kompensasi dengan kinerja karyawan dengan hasil keadilan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Hidayat et al, (2017) menunjukkan bahwa keadilan kompensasi yang terdiri dari keadilan kompensasi distributif dan keadilan kompensasi prosedural berpengaruh

signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan adanya kompensasi yang baik dalam perusahaan akan membawa dampak yang positif juga untuk perusahaan.

Apabila karyawan mendapat kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan untuk perusahaan, maka karyawan akan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan (Prasetya, 2021). Berdasarkan pemaparan di atas dapat diperoleh hipotesis berupa:

H1: Keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

b. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan akan berada pada level tertinggi jika indikator beban kerja terpenuhi secara seimbang seperti, tujuan yang harus terpenuhi, kondisi kerja, dan standar pekerjaan. Namun di samping itu *goals* pekerjaan yang di implementasikan harus sesuai dengan kecakapan karyawan (Nabawi, 2019). Dengan tanggung jawab masing-masing beban kerja seharusnya selesai secepat mungkin dengan tepat dan hati-hati pada waktu tertentu, dalam kasus tertentu, batas waktu dapat benar-benar meningkat inspirasi dan menghasilkan eksekusi yang unggul selanjutnya bisa dikatakan bahwa beban kerja dan eksekusi terikat erat (Nataria et al., 2019).

Hal tersebut didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rohman & Ichsan, (2021) dengan hasil beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. selain itu hal tersebut juga selaras dengan temuan empiris yang dilakukan oleh Alwi & Suhendra, (2019); Laura Silaban et al., (2021). Dengan demikian hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

H2: Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

c. Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan kompensasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja bagi karyawan hal tersebut didukung dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Zaki & Marzolina, (2016); Azhar et al, (2020); Dewi & Sudibya, (2016) Rato & Leda, (2020) menunjukkan hasil bahwa keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Semakin adil kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan tersebut. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis yaitu:

H3: Keadilan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

d. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Beban kerja sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Beban kerja yang besar dan tuntutan pekerjaan yang banyak akan menimbulkan rasa jenuh dan bosan akibat tuntutan yang diberikan oleh pimpinan atau atasan. Karyawan dengan kepuasan kerja yang cenderung rendah akan merasa jenuh dengan tuntutan yang diberikan atasannya, akibatnya pekerjaan akan terhambat dan cara penyelesaiannya tidak maksimal (Waluyo, 2013). Beban kerja diketahui berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Amalia, (2017); Safitri & Astutik, (2019); Alwi & Suhendra (2019) dengan hasil bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil empiris tersebut maka didapatkan hipotesis sebagai berikut :

H4: Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga output yang dihasilkan pun dapat lebih maksimal (Siagian & Khair, 2018). Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah apabila karyawan tersebut merasa puas dan diperlakukan dengan baik oleh pihak perusahaan, pemberian imbalan yang sesuai dengan apa yang diharapkan, dan sistem insentif yang efektif (Helmi & Abunar, 2021).

Penelitian Damayanti et al., (2018); Shafique et al., (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. penelitian tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Mugi & Irsutami (2023) yang menyatakan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan tersebut hipotesis dinyatakan sebagai berikut :

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

f. Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge, (2011), Keadilan kompensasi merupakan perlakuan dalam memberikan kompensasi secara adil bagi karyawan baik secara distributif maupun prosedural. Akbar (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Edy (2013); Suharyoko (2016) yang memperoleh hasil bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan dikonfirmasi oleh Hamzah et al., (2018) yang menyatakan keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa, penerapan keadilan kompensasi berdasarkan prinsip keadilan distributif maupun keadilan prosedural dapat meningkatkan kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Berdasarkan temuan empiris tersebut, maka hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

H6: Keadilan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

g. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Beban kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang karena beban kerja berkaitan dengan kemampuan tubuh dalam menerima dan menyelesaikan suatu pekerjaan (Juru & Wellem, 2022). Penelitian Nabawi (2019) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu beban kerja juga memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja seseorang (Wahyu et al., 2019). Hal ini didukung dengan temuan empiris yang dilakukan oleh Janib et al., (2021); Nurhasanah et al., (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Akibatnya, kepuasan

kerja berperan dalam mencapai peningkatan kinerja dan menentukan dampak beban kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya penelitian tersebut maka didapatkan hipotesis sebagai berikut :

H7: Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

C. METODE PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT Karya Utama Muda yaitu sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang Jasa Konstruksi yang meliputi pembangunan dibidang *civil*, *mechanical*, *electrical*, dan sektor konstruksi lainnya. yang terletak pada Desa Sumurgeneng, Kecamatan Jenu, Kabupaten Tuban.

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori riset (*explanatory research*), yaitu jenis riset dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang menyatakan hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini sendiri yakni pendekatan kuantitatif.

3. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2019) populasi adalah bidang yang digeneralisasikan yang meliputi objek dan subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang dtentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Karya Utama Muda yang berjumlah 106 orang. Sementara metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik penentuan sampel dengan seluruh anggota populasi dapat dijadikan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 106 orang dari total seluruh populasi.

4. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan definisi yang diberikan pada variabel dependen dengan cara memberikan arti maupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel dependen (Sugiyono, 2019). Adapun definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Keadilan Kompensasi (CJ)	Keadilan kompensasi adalah pikiran, perasaan serta perilaku karyawan terhadap adanya keadilan dalam pemberian kompensasi baik mengenai proses akhir maupun hasil akhir.	a. Keadilan distributif kompensasi (hasil akhir) : 1. Jam Kerja 2. Bonus atau Penghargaan 3. Tanggung Jawab Pekerjaan b. Keadilan prosedural kompensasi (proses akhir) : 1. Kendali Proses 2. Kendali Keputusan 3. Konsistensi 4. Bebas Prasangka 5. Akurasi Informasi	(Tjahjono, 2007)
Beban Kerja (WL)	Beban kerja adalah sejumlah pekerjaan yang harus dikerjakan oleh karyawan seperti jam kerja yang tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab yang besar atas pekerjaan yang ditanggung.	1. Kondisi pekerjaan 2. Penggunaan waktu kerja 3. Target yang harus dicapai	(Koesomo widjojo, 2017)
Kinerja Karyawan (EP)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1. Ketepatan waktu 2. Kualitas output yang dihasilkan 3. Kuantitas output yang dihasilkan	(Mangkunegara, 2013)
Kepuasan Kerja (JS)	Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pegawai berdasarkan pengalaman kerjanya.	1. Gaji 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Promosi 4. Supervisi atasan 5. Rekan kerja	(Rivai, 2018)

5. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian

kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Sugiyono, 2019). Data primer yang akan digunakan yaitu melalui kuesioner yang telah disebar kepada responden karyawan PT Karya Utama Muda.

6. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan tertulis yang akan dijawab oleh responden, selain itu kuesioner adalah model yang cocok digunakan untuk responden yang luas cakupannya (Sugiyono, 2019). Kuesioner tersebut akan dibagikan oleh peneliti kepada responden dengan tujuan untuk mendapatkan informasi, respon dan pendapat dari karyawan PT Karya Utama Muda.

7. Teknik Pengukuran Data

Untuk mempermudah dalam pengukuran dan pengolahan data, jawaban dari responden diberi nilai atau skor. Pada penelitian ini skala likert dipilih untuk mengukur skor yang telah diperoleh, dengan ketentuan sebagai berikut :

Tabel 3. Penentuan Jawaban Responden

Jawaban Item Pertanyaan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

8. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model persamaan *Structural Equation Model (SEM) Partial Least Square (PLS)* SEM-PLS dengan *software* SmartPLS. Berikut teknik analisis data dan langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini:

a. Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan menggunakan metode statistik deskriptif, dengan teknik analisis data statistik deskriptif. Ferdinand (2014) menjelaskan bahwa analisis ini digunakan untuk menjelaskan mengenai karakteristik responden khususnya dalam hubungan dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam pengujian hipotesis. Analisis menggunakan teknik analisis

indeks, dimana dengan analisis indeks ini untuk menggambarkan persepsi responden atas item yang diajukan.

Teknik skoring digambarkan menggunakan angka pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.Peringkat Jawaban Responden

Skala Likert	CJ	WL	EP	JS
5	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
4	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi
3	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
2	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
1	Sangat Rendah	Sangat Rendah	Sangat Rendah	Sangat Rendah

Sumber: Data Diolah, 2023

Dengan demikian, perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Keterangan:

F1 merupakan frekuensi responden yang menjawab 1

F2 merupakan frekuensi responden yang menjawab 2

F3 merupakan frekuensi responden yang menjawab 3

F4 merupakan frekuensi responden yang menjawab 4

F5 merupakan frekuensi responden yang menjawab 5

Menurut Ferdinand (2014) agar mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka di dasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan *three box method*. Untuk mendapatkan rentang interpretasi dilakukan terlebih dahulu perhitungan batas rendah dan batas tinggi. Setelah itu dilakukan perhitungan perolehan rentang sehingga diperoleh rentang untuk kategori rendah, sedang, dan tinggi. Untuk mengetahui batas nilai indeks, dapat diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R5 = \frac{n \times (m - 1)}{5}$$

Sehingga diperoleh nilai rentang skalanya yaitu :

$$\text{Nilai Rentang} = \frac{106 - (5 - 1)}{5} = 84,8 = 85$$

Hasil tersebut kemudian diinterpretasikan dengan melihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Interpretasi Nilai Presentasi Responden

Nilai Indeks	Interpretasi
450-535	Sangat tinggi
364-449	Tinggi
278-363	Cukup
192-277	Rendah
106-191	Sangat Rendah

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa jika nilai hasil jawaban responden berkisar antara 106-191 maka dapat diinterpretasikan sangat rendah, sedangkan jika nilai hasil jawaban responden berkisar antara 450-535 maka interpretasi nilai dikategorikan sangat tinggi.

b. Analisis PLS-SEM

Partial Least Square (PLS) adalah salah satu metode alternatif *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam menganalisis model persamaan jalur. Menurut Ghazali & Latan (2015), metode analisis PLS adalah metode pengukuran yang kuat, karena tidak harus mengasumsikan data dengan pengukuran skala tertentu dan jumlah sampel yang digunakan dapat menggunakan sampel kecil.

PLS-SEM terdapat dua tahapan evaluasi model pengukuran yang digunakan, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Tujuan dari dua tahapan evaluasi model pengukuran ini dimaksudkan untuk menilai validitas dan reliabilitas suatu model (Hamid & Anwar, 2019). Berikut tahapan evaluasi model pengukuran yang digunakan :

1) Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran adalah evaluasi hubungan antar konstruk dengan indikatornya (Yamin & Kurniawan, 2011). Dalam PLS-SEM tahapan ini dikenal dengan uji validitas konstruk.

a) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent validity dilakukan dengan melihat nilai outer loadings/loading factor yang mana bertujuan untuk mengukur korelasi antara konstruk dengan variabel latennya. Pengukuran nilai outer loading/factor loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup untuk penelitian tahap awal, sedangkan apabila $\geq 0,7$ dianggap tinggi dan variabel dianggap valid jika memiliki nilai average extracted (AVE) $\geq 0,5$ (Ghozali & Latan, 2015).

b) Discriminant Validity

Discriminant validity dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Konstruk laten dapat memprediksi indikatornya lebih baik dari pada konstruk lainnya apabila korelasi konstruk pada setiap indikatornya ini memiliki nilai lebih besar dari ukuran konstruk lainnya (Irwan & Adam, 2015). Nilai AVE yang lebih tinggi dari nilai korelasi diantara konstruk menunjukkan tercapainya *discriminant validity* yang baik, dimana nilai AVE yang diharapkan adalah sebesar $> 0,5$.

c) Composite Reliability

Composite reliability disebut juga dengan uji realibilitas. Dalam penelitian ini, nilai dari *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* $> 0,6$ maka dinyatakan reliabel. Sedangkan apabila nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* $< 0,6$ maka dinyatakan tidak reliabel.

2) Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi ini meliputi nilai signifikansi tiap koefisien jalur yang menyatakan apakah ada (signifikan) atau tidaknya pengaruh antarkonstruk yang dihipotesiskan (Yamin & Kurniawan, 2011). *Inner model* digunakan dalam menggambarkan pengaruh antara variabel laten.

a) R-Square (R^2)

Analisis *R-square* dilakukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan variabel mediasi secara umum pada model struktural *R-Square*. Nilai *R-Square* 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing mengindikasikan bahwa model kuat, moderat, dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

b) Goodness Of Fit (GoF)

Pengujian model *goodness of fit* dapat dilihat dari nilai *predictive-relevance* (Q^2). Q^2 digunakan dalam prediksi PLS untuk menilai kekuatan prediksi model penelitian. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*. Menurut Ghazali & Latan, (2015) kriteria penilaian GoF adalah 0,10 (GoF *small*), 0,25 (GoF *medium*) dan 0,36 (GoF *large*).

c. Analisis Jalur

Teknik analisis jalur ini akan digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X (independen) terhadap Y (dependen) serta dampaknya kepada Z atau mediasi (Riduwan & Kuncoro, 2008). Analisis jalur ini digunakan juga untuk menganalisa hubungan antar variabel untuk mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung antar variabel.

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998) dalam Ghazali & Latan, (2015) dengan tahapan sebagai berikut :

- 1) Model pertama : menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan harus signifikan pada t-statistik $> 0,05$
- 2) Model kedua : menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik $> 0,05$
- 3) Model ketiga : menguji secara simultan pengaruh variabel independen dan mediasi terhadap variabel dependen.

Dalam program SmartPLS, untuk melihat efek mediasi dapat dianalisis setelah melakukan uji *bootstrapping*. Kemudian hasil mediasi antar variabel konstruk dapat dilihat pada sub menu *path coefficients* dengan kriteria yang sudah ditetapkan. Untuk melihat hasil spesifik dari uji mediasi, dapat memilih sub menu *specific indirect effects* atau pengaruh secara tidak langsung antar variabel yang dihipotesiskan.

d. Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh variabel penyebab terhadap variabel akibat yang dilihat dari nilai *path coefficient*.

Penelitian ini menggunakan kriteria tingkat kepercayaan 95% dan batas ketidakakuratan sebesar 5% (0,05) dengan ketentuan.

- 1) Jika nilai t-statistik lebih dari P-values $< 0,05$, H_0 diterima dan H_a ditolak,
- 2) Jika nilai t-statistik kurang dari P-value $> 0,05$, H_0 ditolak dan H_a diterima.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari PT. karya Utama Muda yang berjumlah 106 karyawan. Adapun kuesioner yang disebarakan melalui *link* Google *form* kepada karyawan. Berikut gambaran umum responden dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 6. Gambaran Umum Responden

Keterangan	Jumlah Responden	Persentase
1. Jenis Kelamin		
Laki-laki	103	97,20%
Perempuan	3	2,80%
2. Pendidikan Terakhir		
SD	6	5,70%
SMP	21	19,80%
SMA/SMK	52	49,10%
D1-D3	13	12,30%
S1	14	13,20%
S2	0	0,00%
3. Lama Kerja		
1-2 Tahun	83	78,30%
3 Tahun	23	21,70%
4. Umur		
< 25	30	28,3%
25-35	50	47,2%
36-45	17	16,0%
46-50	6	5,7%
5. Bagian/ Jabatan Kerja		
Staff Kantor	9	8,5%
Pekerja Lapangan	97	91,5%
6. Besaran Gaji		
Rp. 2.000.000- Rp. 2.600.000	64	60,4%
Rp. 2.700.000 - Rp. 3.000.000	24	22,6%
Rp. > Rp. 3.100.000	18	17,0%
Total	106	100%

Sumber : Data Diolah Pada 2023

Tabel 6 memberikan gambaran distribusi jenis kelamin di antara responden dalam penelitian ini. Terungkap bahwa terdapat 103 responden laki-laki yang merupakan 97,2% dari total sampel, sedangkan sisanya 3 responden yang merupakan 2,8% sampel adalah perempuan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pada perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi pekerja didominasi oleh laki-laki karena bekerja dilapangan. Kemudian pendidikan terakhir responden didominasi oleh SMA/SMK sebanyak 52 responden atau 49,1% dari sampel dan terendah SD sebanyak 6 responden atau 5,7%. Pendidikan terakhir didominasi oleh SMA/SMK karena kebanyakan karyawan bekerja dibidang pengelasan pagar.

Lama kerja didominasi 1-2 tahun yaitu sebanyak 83 (78,3%) responden dan sisanya 23(21,7%) responden >2 tahun. Hal ini terjadi karena perusahaan baru melakukan rekrutmen pada tahun 2023 sebanyak 77 karyawan baru direkrut. Kemudian dari umur mayoritas adalah umur 25-35 tahun sebanyak 50 responden atau 47,2% dari sampel, karena umur 25-35 adalah umur produktif bagi seseorang untuk bekerja terlebih dilapangan dan terendah sebanyak 5,7% atau 6 responden berumur 46-50 tahun. Selanjutnya mayoritas karyawan adalah pekerja lapangan sebanyak 97 responden atau 91,5 % dan sisanya 8,5% atau 9 responden adalah staff kantor, hal ini dikarenakan perusahaan tersebut bergerak dibidang konstruksi. Terakhir, besaran gaji didominasi oleh besaran gaji Rp. 2.000.000- Rp. 2.600.000 sebanyak 64 responden atau 60,4% dan sisanya 18 responden atau 17% dari sampel dengan besaran gaji > Rp. 3.100.000.

2. Hasil Deskriptif Statistik

Tujuan dari deskripsi statistik adalah untuk menganalisis distribusi frekuensi tanggapan yang diberikan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan beberapa variabel penelitian, antara lain keadilan kompensasi, beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja. Adapun distribusi frekuensi atas jawaban responden adalah sebagai berikut :

a. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, tabel selanjutnya menyajikan distribusi frekuensi setiap indikator dalam variabel kinerja karyawan :

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Skor	Kriteria
		1	2	3	4	5			
Kinerja Karyawan (EP)	EP 1.1	0	0	3	85	18	106	439	Tinggi
	EP.1.2	0	2	4	86	14	106	430	Tinggi
	EP.2.1	0	2	3	78	23	106	440	Tinggi
	EP.2.2	0	1	4	72	29	106	447	Tinggi
	EP.3.1	0	0	5	72	29	106	448	Tinggi
	EP.3.2	1	0	3	73	29	106	447	Tinggi
	EP.3.3	0	0	7	79	20	106	437	Tinggi
Total								3088	
Rata-rata								441	Tinggi

Sumber: Data Diolah Pada 2023

Hasil statistik distribusi frekuensi yang disajikan pada Tabel 7, terlihat bahwa indikator EP.3.1 memiliki skor frekuensi tertinggi sebesar 448, sedangkan indikator Ep.1.2 memiliki skor frekuensi terendah sebesar 430 yang berarti tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor variabel kinerja karyawan adalah 441. Temuan ini menunjukkan bahwa responden atau karyawan pada penelitian ini tergolong pada tingkat kinerja karyawan yang tinggi.

b. Distribusi Frekuensi Keadilan Kompensasi

Tabel berikut menyajikan distribusi frekuensi setiap indikator dalam variabel keadilan kompensasi berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden:

Tabel 8. Distribusi Frekuensi Keadilan Kompensasi

Variabel	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Skor	Kriteria
		1	2	3	4	5			
Keadilan Kompensasi (CJ)	CJD1.1	0	0	10	73	23	106	437	Tinggi
	CJD1.2	0	5	8	84	9	106	415	Tinggi
	CJD2.1	0	10	8	72	16	106	412	Tinggi
	CJD2.2	0	7	15	73	11	106	406	Tinggi
	CJD3.1	0	3	3	86	14	106	429	Tinggi
	CJD3.2	0	4	4	9	89	106	501	Sangat Tinggi
	CJP1.1	0	6	9	80	11	106	414	Tinggi
	CJP1.2	0	3	8	80	15	106	425	Tinggi
	CJP2.1	0	3	7	78	18	106	429	Tinggi
	CJP2.2	0	2	7	78	19	106	432	Tinggi
	CJP3.1	0	0	8	81	17	106	433	Tinggi
	CJP3.2	0	0	5	87	14	106	433	Tinggi
	CJP4.1	0	0	8	85	13	106	429	Tinggi
	CJP4.2	0	0	8	82	16	106	432	Tinggi
	CJP5.1	0	0	12	80	14	106	426	Tinggi
	CJP5.2	0	1	8	84	13	106	427	Tinggi
Total								6880	
Rata-Rata								430	Tinggi

Sumber: Data Diolah Pada 2023

Statistik distribusi frekuensi pada Tabel 8 menunjukkan bahwa indikator CJD3.2 menunjukkan skor frekuensi tertinggi sebesar 501 yang berarti sangat ting, sedangkan indikator CJP5.1 menampilkan skor frekuensi terendah sebesar 426. Temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata kinerja karyawan variabelnya adalah 461. Hasil penelitian menunjukkan temuan ini menunjukkan bahwa responden atau individu yang dipekerjakan dalam penelitian ini dikategorikan memperoleh tingkat keadilan kompensasi yang tinggi. Namun, hasil tersebut tidak sejalan dengan observasi awal yang menyatakan bahwa rendahnya keadilan kompensasi di perusahaan. Pada saat observasi langsung tentang keadilan kompensasi dapat dipengaruhi oleh perspektif subjektif berdasarkan emosi dan pengalaman pribadi. Karyawan mungkin merasa tidak puas dengan kompensasi mereka secara pribadi, yang dapat memengaruhi persepsi individu terhadap keadilan kompensasi secara umum. Penelitian lain menggunakan metode yang lebih obyektif dan berbasis data. Sehingga seringkali hasil observasi awal dengan hasil penelitian mengalami inkonsistensi.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Beban Kerja

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, tabel 9 menyajikan distribusi frekuensi setiap indikator dalam variabel beban kerja:

Tabel 9. Distribusi Frekuensi Beban Kerja

Variabel	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Skor	Kriteria
		1	2	3	4	5			
Beban Kerja (WL)	WL1.1	1	32	13	46	14	106	358	Cukup
	WL1.2	2	41	6	38	19	106	349	Cukup
	WL2.1	4	40	14	44	4	106	322	Cukup
	WL2.2	1	25	8	60	12	106	375	Cukup
	WL3.1	0	32	8	52	14	106	366	Cukup
	WL3.2	2	36	11	47	10	106	345	Cukup
Total								2115	
Rata-Rata								353	Cukup

Sumber: Data Diolah Pada 2023

Tabel 9 menunjukkan bahwa indikator WL2.2 memiliki skor frekuensi 375 yang merupakan skor tertinggi, dan indikator WL2.1 memiliki skor frekuensi 322 yang merupakan skor terendah dan berarti cukup. Jumlah rata-rata variabel adalah 353. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang dipekerjakan dalam perusahaan ini mempunyai tingkat baban kerja yang cukup.

d. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden, tabel berikut menunjukkan distribusi frekuensi masing-masing indikator pada variabel kepuasan kerja :

Tabel 10. Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja

Variabel	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Skor	Kriteria
		1	2	3	4	5			
Kepuasan Kerja (JS)	JS1.1	0	3	12	75	16	106	422	Tinggi
	JS1.2	0	7	15	64	20	106	415	Tinggi
	JS2.1	0	0	8	69	29	106	445	Tinggi
	JS2.2	0	1	6	74	25	106	441	Tinggi
	JS3.1	1	1	10	73	21	106	430	Tinggi
	JS3.2	1	0	8	72	25	106	438	Tinggi
	JS4.1	1	0	11	74	20	106	430	Tinggi
	JS4.2	0	2	8	74	22	106	434	Tinggi
	JS5.1	0	0	7	65	34	106	451	Tinggi
	JS5.2	0	0	6	54	43	106	449	Tinggi
Total								4355	
Rata-rata								436	Tinggi

Sumber: Data Diolah Pada 2023

Tabel 10 menunjukkan bahwa indikator JS5.1 memiliki skor frekuensi 451 yang merupakan skor tertinggi dan mempunyai arti tinggi, sedangkan indikator JS2.1 memiliki skor frekuensi 415 yang merupakan skor terendah. Dan diperoleh rata-rata variabel 436. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pada karyawan perusahaan ini dikategorikan tinggi.

3. Analisis SEM PL

a. Analisis *Outer Model*

Analisis *outer model* digunakan untuk menguji valid atau reliabilitasnya data pada tiap indikator penelitian.

1) *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk mengetahui valid tidaknya indikator dalam mengukur variabel. *Convergent validity* setiap indikator dalam mengukur dimensi atau variabel ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading factor*. Suatu indikator dikatakan valid apabila *loading factor* bernilai positif dan lebih dari 0,5, 0,6, 0,7. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian *convergent validity*:

Tabel 11. Convergent Validity

Variabel	Item	Outer Loading			
		Awal	I	II	Final
Keadilan Kompensasi (CJ)	CJD1.1	0,562	-	-	-
	CJD1.2	0,405	-	-	-
	CJD2.1	0,403	-	-	-
	CJD2.2	0,547	-	-	-
	CJD3.1	0,702	0,710	0,710	0,727
	CJD3.2	0,752	0,737	0,737	0,750
	CJP1.1	0,684	0,714	0,714	0,732
	CJP1.2	0,674	0,708	0,709	0,724
	CJP2.1	0,677	0,735	0,736	0,759
	CJP2.2	0,666	0,719	0,720	0,731
Beban Kerja (WL)	CJP3.1	0,684	0,696	0,695	0,682
	CJP3.2	0,688	0,693	0,692	0,669
	CJP4.1	0,672	0,650	0,650	0,629
	CJP4.2	0,582	-	-	-
	CJP5.1	0,702	0,698	0,699	0,688
	CJP5.2	0,648	0,640	0,639	-
	WL1.2	0,892	0,893	0,894	0,894
	WL2.1	0,82	0,821	0,823	0,823
	WL2.1	0,749	0,748	0,745	0,745
	WL2.2	0,859	0,858	0,859	0,859
Kinerja Karyawan (EP)	WL3.1	0,895	0,895	0,895	0,895
	WL3.2	0,813	0,812	0,810	0,810
	EP1.1	0,693	0,695	0,703	0,704
	EP1.2	0,711	0,711	0,715	0,714
	EP2.1	0,824	0,824	0,829	0,828
	EP2.2	0,662	0,668	0,701	0,698
	EP3.1	0,739	0,738	0,742	0,742
	EP3.2	0,662	0,660	0,652	0,655
	EP3.3	0,603	0,597	-	-
	JS1.1	0,631	0,615	0,616	0,617
Kepuasan Kerja (JS)	JS1.2	0,534	-	-	-
	JS2.1	0,784	0,771	0,772	0,772
	JS2.2	0,767	0,770	0,769	0,769
	JS3.1	0,848	0,853	0,853	0,853
	JS3.2	0,793	0,797	0,797	0,797
	JS4.1	0,773	0,769	0,768	0,769
	JS4.2	0,747	0,757	0,756	0,756
	JS5.1	0,721	0,737	0,737	0,737
	JS5.2	0,632	0,658	0,658	0,658

Sumber: Data Diolah Pada 2023

Berdasarkan hasil analisis model pengukuran dapat diketahui bahwa variabel keadilan kompensasi diukur oleh 16 indikator. Dimana 9 indikator memiliki nilai *loading factor* $> 0,6$, kecuali CJD1.2, CJD2.1, CJD2.1, CJD2.2, CJP4.2, CJP5.1, dan CJP5.2 . Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan tidak valid dalam mengukur variabel keadilan kompensasi. Selanjutnya variabel beban kerja diukur dengan 6 indikator. Dimana semua indikator mempunyai nilai *loading factor* $> 0,6$ Dengan demikian semua indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel beban kerja. Variabel kepuasan kerja diukur dengan 7 indikator dan indikator mempunyai nilai *loading factor* $> 0,6$, kecuali EP3.3 dengan demikian dinyatakan tidak valid dalam mengukur kepuasan kerja. Selanjutnya variabel kinerja karyawan diukur dengan 10 indikator yang dinyatakan valid semua karena mempunyai nilai *loading factor* $> 0,6$. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa semua indikator dinyatakan valid dalam mengukur kinerja karyawan.

Karena terdapat indikator yang tidak valid, maka indikator yang tidak valid tersebut perlu dihapus. Namun karena nilai AVE $> 0,5$ maka indikator yang mempunyai nilai terkecil harus dihapus dan dihitung ulang sampai nilai AVE terpenuhi. *Convergen validity* juga diukur dan dievaluasi dengan melihat nilai AVE dengan kriteria nilai AVE $>$ dari 0,5. Berikut hasil pengujian AVE :

Tabel 12. Hasil Pengujian AVE

Variabel	AVE
Keadilan Kompensasi (CJ)	0,504
Beban Kerja (WL)	0,704
Kepuasan Kerja (JS)	0,563
Kinerja Karyawan (EP)	0,526

Sumber : Data Diolah 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa semua indikator yang mengukur keadilan kompensasi, beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) $> 0,5$. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity dihitung menggunakan *cross loading* dengan kriteria bahwa apabila nilai *loading factor* lebih besar dari korelasi antara indikator dengan variabel lainnya maka indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel yang berkesesuaian. Hasil perhitungan *cross loading* disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 13. Hasil Pengujian *Cross Loading*

	CJ	EP	JS	WL
Keadilan Kompensasi (CJ)	0,710			
Kinerja Karyawan (EP)	0,665	0,725		
Kepuasan Kerja (JS)	0,713	0,719	0,750	
Beban Kerja (WL)	0,355	0,402	0,450	0,839

Sumber : Data Diolah 2023

Berdasarkan pengukuran *cross loading* pada tabel 13, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan indikator-indikator yang mengukur variabel keadilan kompensasi, beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan menghasilkan *loading factor* > *cross loading* pada variabel lainnya. Dengan demikian indikator yang mengukur variabel keadilan kompensasi, beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dinyatakan valid.

3) *Composite Reliability*

Perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah *cronbach* dan *composite reliability*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0,6 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *cronbach alpha* dapat dilihat melalui ringkasan dalam tabel berikut :

Tabel 14. *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Keadilan Kompensasi	0,890	0,910
Beban Kerja	0,916	0,934
Kinerja Karyawan	0,819	0,869
Kepuasan Kerja	0,902	0,920

Sumber : Data Diolah 2023

Berdasarkan tabel 14 dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* pada variabel keadilan kompensasi, beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan $> 0,6$. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *composite reliability* variabel keadilan kompensasi, beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel.

Nilai *cronbach's Alpha* pada variabel keadilan kompensasi, beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan $> 0,6$. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *cronbach's alpha* variabel keadilan kompensasi, beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel.

b. Analisis Inner Model

Analisis inner model digunakan untuk menilai kuat lemahnya hubungan yang ditimbulkan oleh variabel dependen terhadap variabel independent dengan melihat nilai R-Square dan Goodness of Fit (GoF).

1) R-Square (R^2)

R-Square digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil uji PLS menunjukkan nilai R-Square sebagai berikut :

Tabel 15. Hasil Pengujian R-Square

Variabel	R Square
Kinerja Karyawan (EP)	0,557
Kepuasan Kerja (JS)	0,544

Sumber : Data Diolah 2023

R-Square variabel kinerja karyawan bernilai 0,557 (55,7%). Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel keadilan kompensasi, beban kerja dan kepuasan kerja sebesar 55,7%, atau dengan kata lain kontribusi variabel keadilan kompensasi, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 55,7%, sedangkan sisanya sebesar 44,3% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

R-Square variabel kepuasan kerja bernilai 0,544% (54,4%). Hal ini dapat menunjukkan bahwa keberagaman variabel kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh variabel keadilan kompensasi dan beban kerja sebesar 54,4%, atau dengan kata lain kontribusi variabel keadilan kompensasi, dan beban kerja sebesar

54,4%, sedangkan sisanya sebesar 45,4% merupakan variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian lain. Nilai R^2 54,4% termasuk moderat karena R^2 $0,544 > 0,50$.

2) *Goodness Of Fit (GoF)*

Nilai GoF dapat dilihat dari *Q-Square predictive relevance* (Q^2) yang digunakan untuk melihat pengaruh relatif model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel tergantung laten (variabel laten endogenous). Dari hasil R-Square, maka dapat dihitung GoF model penelitian sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2)(1 - R_2^2)] \rightarrow$$

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0,557)(1 - 0,544)]$$

$$Q^2 = 0,798 \rightarrow 79,8\%$$

Hasil perhitungan (Q^2) bernilai 0,798 atau 79,8%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman data yang dibangun pada model memiliki *predictive relevance* secara keseluruhan (pengaruh langsung dan tidak langsung) sebesar 79,8%, sedangkan sisanya sebesar 20,2% merupakan kontribusi lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

c. Analisis Jalur (Efek Mediasi)

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung (mediasi). Kriteria pengujian dengan menggunakan nilai t statistik melalui prosedur *bootstrapping*. Apabila nilai t statistik $>$ t tabel (1.96) maka dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel.

1) Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian statistik pengaruh langsung antar variabel dalam penelitian ini, dapat ditunjukkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 16. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	T Statistik	Keputusan
H1	CJ->EP	0,304	2,844	Diterima
H2	WL->EP	0,085	1,345	Ditolak
H3	CJ->JS	0,633	9,974	Diterima
H4	WL->JS	0,226	4,200	Diterima
H5	JS->EP	0,464	4,247	Diterima

Sumber : Data Diolah 2023

Dari hasil hipotesis pengaruh langsung pada tabel diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan koefisiensi jalur sebesar 0,304 dengan nilai t statistik sebesar 2,844. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistik $>$ t tabel (1,96). Ini menandakan terdapat pengaruh positif keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan, sehingga **H1 diterima**.
- b) Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan koefisiensi jalur sebesar 0,085 dengan nilai t statistik sebesar 1,345. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistik $<$ t tabel (1,96). Sehingga tidak terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan, Artinya, **H2 ditolak**.
- c) Pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan koefisiensi jalur sebesar 0,633 dengan nilai t statistik sebesar 9,974. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistik $>$ t tabel (1,96). Berarti terdapat pengaruh positif keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan, sehingga **H3 diterima**.
- d) Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja menghasilkan koefisiensi jalur sebesar 0,226 dengan nilai t statistik sebesar 4,200. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistik $>$ t tabel (1,96). Beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga **H4 diterima**.
- e) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan koefisiensi jalur sebesar 0,464 dengan nilai t statistik sebesar 4,247. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistik $>$ t tabel (1,96). Berarti terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga **H5 diterima**.

2) Hasil Uji Mediasi

Pengujian pengaruh tidak langsung digunakan untuk mengetahui secara keseluruhan pengaruh variabel bebas dan terikat serta melihat pengaruh tidak langsung variabel mediasi. Hasil pengujian statistik variabel tidak langsung. Ditunjukkan pada tabel berikut :

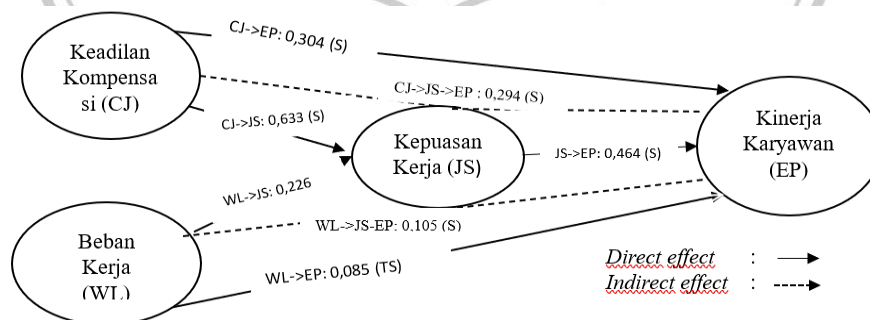
Tabel 17. Hasil Uji Mediasi

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	T Statistik	Keputusan
H6	CJ->JS->EP	0,294	4,035	Diterima
H7	WL->JS->EP	0,105	2,787	Diterima

Sumber : Data Diolah 2023

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui sebagai berikut :

- Pengaruh variabel keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,294 dengan nilai t statistik sebesar 4,035. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan nilai t statistik $>$ t tabel (1,96). Artinya, terdapat pengaruh positif keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi secara parsial, karena keadilan kompensasi berpengaruh positif baik langsung maupun melalui kepuasan kerja, sehingga **H6 diterima**.
- Pengaruh variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,105 dengan nilai t statistik sebesar 2,787. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan nilai t statistik $>$ t tabel (1,96). Hal ini berarti terdapat pengaruh positif beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, peran kepuasan kerja mampu menjadi *full mediation*, karena beban kerja harus melewati kepuasan kerja terlebih dahulu baru berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga **H7 diterima**.



Gambar 2. Model Diagram Analisis Jalur

4. Pembahasan

a. Pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan

Keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah hubungan positif. Semakin baik keadilan kompensasi, maka kinerja karyawan semakin tinggi. Jika kompensasi yang diterima karyawan adalah adil dan sesuai dengan kontribusi, tanggung jawab dan usaha yang diberikan dalam pekerjaan maka kinerja karyawan tersebut akan mengalami peningkatan. Temuan ini didukung oleh hasil penelitian Hidayat et al., (2017) dan Prasetya (2021) yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa bahwa gaji mereka adil, karyawan cenderung melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Karyawan akan lebih bersemangat untuk mencapai tujuan dan melakukan pekerjaan mereka sebaik mungkin dan meningkatkan kinerjanya.

Hasil tersebut juga diperkuat dengan teori Hitt et al., (2018) yang dikenal dengan teori keadilan *Expectancy (Expectancy Fairness Theory)* yang menggambarkan bagaimana karyawan membentuk harapan tentang hubungan antara usaha yang mereka lakukan, hasil yang diharapkan dan imbalan yang mereka terima. Kompensasi yang adil bukan hanya masalah moral, hal ini juga mempunyai dampak nyata terhadap produktivitas, kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Karyawan yang merasa mendapat imbalan yang adil cenderung lebih antusias dan terdorong untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja (Zyainul et al., 2021). Guna memastikan kompensasi yang adil, perusahaan harus menetapkan kerangka kompensasi yang transparan dan tidak memihak yang mencakup tolak ukur eksplisit untuk menilai kompensasi. Selain itu, sangat penting bagi perusahaan untuk secara konsisten meninjau dan menilai strategi kompensasi untuk menjamin relevansi dan kesetaraan yang berkelanjutan.

b. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan

Beban kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Beberapa studi sebelumnya mendukung penelitian ini, seperti Thalib et al., (2021); Alwi & Suhendra, (2019), yang berarti bahwa jika beban kerja mengalami peningkatan tidak berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Manajemen yang bijak dan evaluasi yang terus-menerus terhadap beban kerja diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara efektif dan mempertahankan kesehatan fisik dan mental karyawan. Dalam sebagian besar kasus, pengaturan beban kerja yang seimbang dan sesuai dengan kapabilitas karyawan adalah kunci untuk mendukung kinerja yang optimal. Alasan lain mengapa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu, ketersediaan sumber daya dan dukungan yang memadai, seperti bantuan dari rekan kerja, dan teknologi yang sesuai, dapat membantu karyawan mengatasi beban kerja yang lebih besar. Jika karyawan merasa didukung, mereka mungkin lebih mampu mengelola tugas-tugas yang lebih banyak.

Teori *Yerkes-Dodson* menyatakan bahwa terdapat hubungan *U-inverted* antara tingkat beban kerja dan kinerja. Artinya, pada tingkat beban kerja yang sangat rendah atau sangat tinggi, kinerja cenderung menurun. Kinerja optimal dicapai pada tingkat beban kerja yang moderat (Greenberg, 2006). Alasan lain mengapa beban kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja adalah adanya indikator-indikator lain yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja seperti karyawan merasa puas terhadap rekan kerjanya.

c. Pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja

Keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan bahwa sistem kompensasi adil, hal ini dapat memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja mereka. Serupa dengan studi oleh Akbar (2021) dan Dewi & Sudibya, (2016) Studi ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memandang prosedur penentuan kompensasi di perusahaan, akurat, benar, dan etis, maka hal itu akan mengarah pada peningkatan kepuasan kerja.

Hasil tersebut diperkuat dengan teori Adams (1965) yang menyatakan penilaian keadilan kompensasi yang diperoleh karyawan didasarkan pada perbandingan hasil kontribusi terhadap sesama karyawan, serta perbandingan rasio tersebut dengan hasil kontribusi karyawan lain dalam perusahaan. Pada keadilan kompensasi dimensi prosedural menyatakan bahwa karyawan menilai

keadilan berdasarkan persepsi mereka tentang keadilan mekanisme yang digunakan untuk mengalokasikan kompensasi (Robbins & Judge, 2018).

Hasil penelitian ini diketahui perusahaan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan memahami keadilan kompensasi yang karyawan peroleh. Selain itu, perusahaan diharapkan untuk menilai secara menyeluruh setiap modifikasi yang berkaitan dengan keadilan kompensasi di masa depan, karena hal ini dapat berfungsi sebagai motivasi untuk meningkatkan kepuasan kerja. Terkait dengan dimensi keadilan prosedural, karyawan memandang aspek ini sebagai penentu utama kepuasan kerja.

Penting bagi perusahaan untuk memastikan penerapan prosedur yang konsisten. Hal ini mencakup memastikan bahwa alokasi penghargaan dan bonus selaras dengan tingkat kesulitan yang terkait dengan tugas karyawan, dan bahwa semua keputusan dilaksanakan secara seragam untuk seluruh karyawan.

d. Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja

Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, jumlah pekerjaan yang diberikan atau dibebankan kepada karyawan masih sesuai dengan kemampuan karyawan dan tidak melebihi kompensasi mereka. Karyawan masih puas dengan pekerjaannya. Hal tersebut selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Safitri & Astutik, (2019); Kadir & Amalia, (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Beban kerja yang dialami oleh seorang karyawan dapat memengaruhi sejauh mana karyawan tersebut merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. Ini mencerminkan hubungan antara jumlah tugas, tanggung jawab, tingkat tekanan, dan kompleksitas pekerjaan dengan tingkat kebahagiaan dan kepuasan karyawan.

Temuan tersebut diperkuat oleh teori kelebihan beban kerja (*Overload Theory*). Teori ini menyatakan bahwa jika beban kerja seseorang terlalu tinggi, maka mereka akan merasa kelebihan beban dan kepuasan kerja mereka dapat menurun (Alam, 2022). Beban kerja yang tidak mencukupi dapat menimbulkan perasaan bosan dan menurunnya semangat kerja, yang pada akhirnya mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja dan berdampak negatif terhadap

kinerja secara keseluruhan. Artinya jika beban kerja menurun maka kepuasan kerja akan meningkat. Secara empiris dapat ditemukan bahwa indikator-indikator beban kerja dalam praktiknya diperusahaan sudah diterima dengan baik oleh para karyawan sehingga kepuasan kerja dapat dicapai oleh karyawan.

e. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Konsep kepuasan kerja erat kaitannya dengan sikap individu terhadap pekerjaannya. Individu yang merasakan kepuasan kerja lebih cenderung menunjukkan kinerja tingkat tinggi, menampilkan citra positif, dan menunjukkan tanggung jawab terhadap perbaikan berkelanjutan dalam kinerjanya (Robbins & Judge, 2017). Berdasarkan hasil pengujian antar variabel sebelumnya, didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan arah hubungan positif. Melalui hal tersebut dapat dikatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja yang dialami karyawan akan memberikan efek positif terhadap peningkatan kinerjanya. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rialmi et al., (2020); Helmi & Abunar, (2021); Rodrigo et al., (2022) yang menyatakan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mengembangkan pendapat Dessler (2020) kepuasan-kinerja (*satisfaction-performance theory*) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, yang dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, manajemen perlu memahami faktor-faktor yang spesifik untuk organisasi mereka dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

f. Pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Fenomena ini dapat dikaitkan dengan korelasi positif antara kepuasan karyawan terhadap kompensasi mereka dan tingkat antusiasme dan produktivitas mereka di tempat kerja, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan hasil kinerja. Dari hasil pengujian langsung, ditemukan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang berarti

kepuasan kerja menjadi *partial mediation*, karena keadilan kompensasi baik secara langsung maupun tidak langsung mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ghany (2022) dan Sulaefi (2017) sejalan dengan hasil penelitian ini, yang mana mengungkapkan bahwa keadilan kompensasi yang berdimensi keadilan kompensasi distributif dan keadilan kompensasi prosedural berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. berarti semakin karyawan merasa adil dengan kompensasi yang diberikan baik dari segi pendistribusian dan prosedur akan meningkatkan kepuasan kerjanya, yang kemudian juga akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Selaras dengan teori *Teori Expectancy*, yang dikembangkan oleh Victor Vroom dalam Hasibuan (2013) teori ekspektasi menawarkan landasan yang kuat untuk menjelaskan bagaimana kompensasi yang adil dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang bertindak sebagai perantara. Ketika karyawan menganggap kompensasi mereka adil, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja mereka dan dengan demikian mendorong peningkatan motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, sehingga berpotensi meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

g. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Beban kerja yang seimbang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan, akibatnya, kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Hasil tersebut menandakan bahwa kepuasan kerja menjadi *full mediation*, karena dari hasil pengujian langsung ditemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja harus melalui kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan terlebih dahulu.

Selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Danendra & Rahyuda (2019); Janib et al., (2021) temuan ini memperkuat pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi beban kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan. Artinya, tinggi rendahnya beban kerja yang

diterima karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan telah merasakan kepuasan kerja.

E. PENUTUP

1. Simpulan

Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin adil kompensasi yang dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil temuan kedua menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, tinggi rendahnya beban kerja yang diberikan perusahaan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan selanjutnya yaitu, keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan semakin adil dan transparan proses maupun pendistribusian kompensasi akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Temuan keempat menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berarti, Kepuasan yang diperoleh seorang karyawan dari pekerjaannya dapat dipengaruhi oleh tingkat beban kerja yang ditanggungnya. Temuan kelima yaitu, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi kepuasan yang diterima karyawan ditempat kerja akan semakin tinggi kinerja karyawan. Temuan keenam menghasilkan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara keadilan kompensasi dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti, jika karyawan merasa bahwa kompensasi mereka adil, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Temuan terakhir menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara beban kerja dengan kinerja karyawan. Ini menginterpretasikan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima karyawan memberikan peningkatan terhadap kepuasan kerja karyawan dan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Saran

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian pada variabel keadilan kompensasi yang paling rendah yaitu pada indikator keputusan dalam proses pemberian gaji maupun bonus. Oleh karenanya, perusahaan perlu mempertimbangkan kembali proses dalam pemberian gaji maupun bonus, seperti kesesuaian pada kontrak awal saat pemberian bonus.

Hasil penelitian pada variabel beban kerja yang paling rendah yaitu pada indikator karyawan belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *deadline* yang ditetapkan perusahaan. Melihat hal tersebut perusahaan harus meninjau ulang pembagian pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan dan memberikan waktu yang lebih awal agar karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai *deadline*.

Perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor pendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain ini kepuasan kerja karyawan juga mampu memediasi dengan sempurna antara keadilan kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja, berarti tinggi rendahnya keadilan dan beban kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang akan berdampak pada kinerja.

b. Bagi Akademisi

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat variabel lain yang tidak diteliti mampu mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, K., Tjahjono, H. K., & Fauziyah. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif Karyawan Jne Banten Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 7(2), 198–212.
- Akbar, M. F. (2021). *Keadilan Distributif Kompensasi Terhadap*. 2(2), 39–45.
- Alam, R. (2022). *Kelelahan Kerja (Burnout) Teori, Perilaku Organisasi, Psikologi, Aplikasi dan Penelitian* (M. H. Maruapey (ed.); Vol. 01, Issue 2). Penerbit Kampus.
- Alwi, A., & Suhendra, I. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, 3(1), 71–93. <http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>
- Amalia, L. (2017). Pengaruh Beban Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Perawat Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Tabrani Rab Pekanbaru. *JOM Fekon*, 4(3415–3428.).
- Ambarwati, Y. I., & Haryono, S. (2016). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Koordinator Statistik Kecamatan (Ksk) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. I(2), 1–17.
- Aromea, T. N., Kojo, C., & Lengkong, V. P. K. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yuta Hotel Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 741–750.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora*, 4(1).
- Cahayu, P., & Adnyani, I. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Toko Nyoman. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(11), 255069.
- Cahya, A. D., Prabowo, V. T., & Suryawan, A. F. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus : Lancar Ponsel). *Jurnal Daya Saing*, 7(3), 313–318. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v7i3.700>
- Damayanti, R., Hanafi, A., & Cahyadi, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang) Riski Damayanti 1 , Agustina Hanafi 2 , & Afriyadi Cahyadi 3. *L Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun*, 2, 75–86.
- Danendra, A. A. N. B., & Rahyuda, A. G. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As a Mediation Variable. *International Journal of Science and Research*, 8(9), 152–156.
- Dessler, G. (2020). *Human Resources Management 16th Edition (Edisi ke- 16)*. Pearson.
- Dewi, I. A. A. W., & Sudibya, I. G. A. (2016). *Karyawan Ida Ayu Anggia Wedya*

Dewi 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia Studi tentang persepsi keadilan organisasi telah mendapat perhatian besar dari para peneliti dan telah menjadi topik yang sering diteliti di bi. 5(6), 3821–3848.

- Edy, I. R. (2013). Analisis Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi Dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di Rsud Kraton Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, IV(1), 120–138.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghany, P. D. M. A. (2022). Explaining the effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12), 5758–5809. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-63>
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, 75, 130–137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.013>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0*. Universitas Diponegoro.
- Goldschmied, N., & Spitznagel, C. (2021). Sweating the connection of uniform colours and success in sport: No evidence for the red win effect in elite women's NCAA basketball. *European Journal of Sport Science*, 21(1), 93–99. <https://doi.org/10.1080/17461391.2020.1727571>
- Greenberg, J. S. (2006). *Comprehensive stress management 10th edition*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (Sem) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. PT Inkubator Penulis Indonesia.
- Hamzah, A., Subroto, B., & Andayani, W. (2018). Efek Mediasi Kepuasan Pada Pengaruh Keadilan Kompensasi Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 5(2), 178–189. <https://doi.org/10.17977/um004v5i22018p178>
- Hasibuan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (17th ed.). PT. Bumi Aksara.
- Helmi, T., & Abunar, M. (2021). Impact of Job Satisfaction on Employee Loyalty. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(14), 510–520.
- Hendrasti, N., Syahrul, L., & Fahmy, R. (2022). The Effect of Compensation and Workload on Employee Performance at PT. X Padang City with Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Journal of Social Research*, 2(1), 65–78. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i1.451>
- Hitt, M. A., Harrison, J. S., & Ireland, R. D. (2018). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage* (16th ed.). Cengage Learning.
- Hwei, S., & Santosa, T. E. C. (2012). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan*

- Bisnis*, 9(2), 37–52.
- Indra Thalib, Anindita, R., & Purwandari, D. A. (2021). Peran Beban Kerja dan Motivasi Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Melalui Kepuasan Kerja. *Open Access*, 22(2), 203–215. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i2.6784>
- Irwan, & Adam, K. (2015). Metode Partial Least Square (PLS) dan Terapannya (Studi Kasus: Analisis Kepuasan Pelanggan terhadap Layanan PDAM Unit Camming Kab. Bone). *Jurnal Teknosains*, 9(1), 53–68.
- Janib, J., Rasdi, R. M., Omar, Z., Alias, S. N., Zaremohzzabieh, Z., & Ahrari, S. (2021). The Relationship between Workload and Performance of Research University Academics in Malaysia: The Mediating Effects of Career Commitment and Job Satisfaction. *Asian Journal of University Education*, 17(2), 85–99. <https://doi.org/10.24191/AJUE.V17I2.13394>
- Jiang, Y., Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships Between Kindergarten Teachers' Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Climate: A Chinese Model. *Journal of Research in Childhood Education*, 33(2), 257–270. <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1577773>
- Juru, P., & Wellem, I. (2022). The Effect of Workload and Work Environment on Employee Performance and Work Stress as Intervening Variable. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2(1), 623–633.
- Kadir, M. A. H., & Amalia, L. (2017). The Effect Of Job Motivation , Compensation , Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Employee Performance Of The Ministry Of Man Power. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(5).
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Khairunnisa, Z. A., Bahri, S., & Effendy, S. (2021). Effect of Workload, Compensation, and Motivation on Employee Performance at Madani Medan General Hospital. *Journal Budapest International Research and Critics Institute*, 4(4), 10807–10813.
- Koesomowidjojo, S. (2017). *Panduan Praktis Menyusun. Analisi Beban Kerja. Raih Asa Sukses*. Penebar Swadaya Grup.
- Kurnia Illahi, V. P., Fahmy, R., & Syahrul, L. (2022). The Effect of Workload and Compensation System on Turnover Intention with Job Satisfaction as a Mediating Variable in PT. Xyz. *Journal of Social Research*, 2(1), 79–87. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i1.473>
- Kusnadi. (2022). *Contemporary and Islamic Problems, Cooperation, Conflict, and Performance*. Taroda.
- Laura Silaban, R., Wahyu Handaru, A., & Saptono, A. (2021). The International Journal of Social Sciences World Effect of Workload, Competency, and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variables. *The International Jornal of Social Sciences Word*, 3(1), 294–311. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5091470>
- Lewis, R. P. (2013). Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Kompensasi Dan Komitmen Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2013.81.86>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Avidence-Based Approach*. Mc

Graw-Hill.

- Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Revika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Margaretha, M., & Santosa, T. (2012). Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Sebagai Prediktor Employee Engagement. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 12(1), 113141.
- Mohammadian, M., Parsaei, H., Mokarami, H., & Kazemi, R. (2022). Cognitive demands and mental workload: A filed study of the mining control room operators. *Heliyon*, 8(2), e08860. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08860>
- Mohammed, A. I., Mohammed, Z. F., & Mohammad, H. A. (2022). the Effect of Compensation Management on Employee Performance: an Empirical Study in North Gas Company. *World Bulletin of Management and Law*, 7, 59–70.
- Mugi, A., & Irsutami, I. (2023). *The Effect of Leadership Style, Trust In Boss, and Job Satisfaction on Employee Performance (Case Study on Manufacturing Companies in Batamindo Industrial Park Area)*. 2012. <https://doi.org/10.4108/eai.5-10-2022.2325841>
- Munandar, A. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia Press.
- Muslim Hidayat, R., Kurnianto Tjahjono, H., & Fauziyah, F. (2017). Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(1), 45–60. <https://doi.org/10.18196/bti.81082>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nataria, O., Dedi, S., & Sabarofek, M. S. (2019). Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop Dan Umkm Manokwari. *Cakrawala Management Business Journal*, 1(1), 67. <https://doi.org/10.30862/cm-bj.v1i1.5>
- Neksen, A., Wadud, M., & Handayani, S. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Jam Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Grup Global Sumatera. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(2), 105–112. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v2i2.282>
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Olivia, Y., Silva, D., Aurelia, P. N., & Edellya, M. (2021). Pengaruh beban dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pt karya cipta buana sentosa di maumere flores. *Gema Wiralodra*, 12(1), 139–150.
- Orbaningsih, D., Putri, R. M., & Ahmad. (2022). Compensation, workload, work satisfaction analysis toward performance through employee work stress at Royal Orchids Garden Hotel and Condominiums Batu, East Java. *Urbanizing the Regional Sector to Strengthen Economy and Business to Recover from*

- Recession*, 157–164. <https://doi.org/10.1201/9781003303336-18>
- Pandita, A. D. R., & Musoli, M. (2019). Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia. *JBTI : Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 10(1), 16–30. <https://doi.org/10.18196/bti.101112>
- Prasetya, A. S. (2021). Keadilan Distributif Kompensasi Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan. *JCOMENT (Journal of Community Empowerment)*, 2(3), 86–96. <https://doi.org/10.55314/jcoment.v2i3.177>
- Prawira, I. G. A. G. Y., & Suwandana, I. G. M. (2019). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Housekeeping Department Fave Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(8), 5060. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i08.p13>
- Priyandi, R., Ginting, P., & Absah, Y. (2020). The Effect of Work Load, Discipline and Employee Income of Employees on Aparature Performance Civil Country through Work Satisfaction as an Intervening Variable on Medan Education Department. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(1), 1.
- Ramenusa, O., & Kedale, S. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Samudera Puranabile Abadi Bitung. *Jurnal Syntax Fusion: Jurnal Nasional Indonesia*, 4 (1), 41–51.
- Rasyid, M. A., & Tanjung, Ha. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4698>
- Rato, K. W., & Leda, R. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Prodi P.ADP FF UNY*, 17(2), 171–186.
- Rialmi, Z., Noviyanti, I., & Akbar, R. (2020). Effect of Job Satisfaction on Employee Performance (Study of PT Antarmitra Sembada, West Jakarta Logistics Division). *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(4), 1076–1084.
- Rivai, V. (2018). *Human Resource Management for Companies From Theory to Practice*. PT Raja Grafindo Persada.
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). International Review of Management and Marketing The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 342–348. <http://www.econjournals.com>
- Robbins, S., & Judge. (2011). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba empat.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi*, vol. 1 & 2. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, A. . (2015). , *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (edisi 16). Salemba

empat.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior* (Buku 1 Edi). Salemba empat.
- Rodrigo, J. A. H. N., Kuruppu, C. L., & Pathirana, G. Y. (2022). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: A Case at ABC Manufacturing Company. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, January, 1–9. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i230541>
- Rohman, M. A., & Ichsan, R. M. (2021). Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi Malik. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 1–22. <https://journal.stiepasim.ac.id/index.php/JMM/article/view/130/116>
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Safitri, L. N., & Astutik, M. (2019). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Dengan Mediasi Stress Kerja. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 2(1), 13–26. <https://doi.org/10.26533/jmd.v2i1.344>
- Setiawan, D., & Palupi, M. (2018). Pengaruh Keadilan Kompensasi Pada Kepuasan Kerja Karyawan Di Bank Perkreditan Rakyat. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 3(1), 10–27. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Shafique, I., N. Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71–87. <https://doi.org/10.7906/indcs.16.1.5>
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Srimarut, T., & Mekhum, W. (2020). *The Influence of Workload and Co-Worker Attitude on Job Satisfaction among Employees of Pharmaceutical Industry in Bangkok , Thailand: The Mediating Role of Training*. 11(2). <https://doi.org/10.5530/srp.2020.2.88>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suhartini. (2005). Keadilan Dalam Pemberian Kompensasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 2(4), 103–114.
- Suharyoko. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Palang Merah Indonesia Eks Karesidenan Surakarta). *Widya Ganeswara*, 26(31), 190–199.
- Sulaefi, S. (2017). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat di RSUD. H. RM. SOESELLO di Slawi, Kabupaten Tegal, Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(1), 18. <https://doi.org/10.26418/jebik.v6i1.20723>
- Suryani, H., & Resniawati, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Harper Purwakarta. *Journal of Indonesian Tourism*,

- Hospitality and Recreation*, 5(1), 79–90.
<https://doi.org/10.17509/jithor.v5i1.46913>
- Sutrisno, W. (2015). Pengaruh Persepsi Karyawan Tentang Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Di Perusahaan X. *Teknoin*, 21(4).
<https://doi.org/10.20885/teknoin.vol21.iss4.art9>
- Tjahjono, H. K. (2007). *Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Dinilai Adil Bagi Sebagian Karyawan*. Universitas Gadjah Mada.
- Tjahyanti, S., & Puspasari, P. A. (2017). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Keadilan Temporal dan Keadilan Spasial Terhadap Kepuasan Kerja pada Unit Kerja Access dan Service Operation PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 4(3), 395–408.
<https://doi.org/10.31843/jmbi.v4i3.132>
- Tran, Q. H. (2020). The Relationship between Organisational Justice, Employee Satisfaction, and Employee Performance: A case study in Vietnam. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(7), 1182–1194.
- Utari, P. (2017). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, Vol 2(1), 1–20.
- Wahyu, A., Tentama, F., & Diah Sari, E. Y. (2019). The role of servant leadership and organizational climate on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 1134–1141.
- Waluyo, M. (2013). *Psikologi Teknik Industri*. Graha ilmu.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja (Kelima)*. PT. Raja Grafindo.
- Wiryang, A. S., Koleangan, R., & Ogi, I. W. . (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 991–1000.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Squard Path Modeling Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS* (4th ed). Salempa infotek.
- Yanti, D. D., & Saluy, A. B. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 7 Bengkulu Selatan. *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 3, 52–59.
- Yusuf, R. M., Taroreh, R. N., & Lumintang, G. G. (2019). Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Indospice di MAnado. *Jurnal Emba*, 7(4), 4787–4797.
- Yuwono, T., Novitasari, D., Hutagalung, D., Sasono, I., Silitonga, N., & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Justice terhadap Komitmen Organisasional: Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 582–599. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/550>
- Zaki, H., & Marzolina. (2016). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Adira Quantum Multifinance cabang Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*,

8(3),

1–23.

<https://jtmb.ejournal.unri.ac.id/index.php/JTMB/article/view/5598/5229>

Zyainul, M., Kasran, M., & Goso. (20121). *Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan.*



LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN TESIS

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Malang, Agustus 2023

Kepada Yth.

Pemimpin/Staff/Karyawan PT Karya Utama Muda

di- tempat

Assalamu'alaikum Wr Wb,

Salam sejahtera untuk kita semua, sehubungan dengan penyelesaian TESIS sebagai Tugas Akhir mahasiswa Pascasarjana, maka dengan ini saya :

Nama : Siti Noer Soadiyah Zulfitri

NIM : 202120280211049

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Program Pascasarjana

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Malang

bermaksud untuk memohon kesediaan Bapak/Ibu Karyawan PT Karya Utama Muda untuk mengisi Kuesioner Penelitian saya ini dengan judul :

**“PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH
KEADILAN KOMPENSASI, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT KARYA UTAMA MUDA”**

Saya mengharapkan kesediaan bapak/ibu meluangkan waktu untuk menjadi responden dengan mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan benar sesuai persepsi. Data yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan penelitian Tesis sehingga kerahasiannya akan terjamin sesuai dengan etika penelitian. Setiap jawaban yang telah diberikan sangat bermanfaat bagi penelitian ini. Untuk informasi lebih lanjut dapat menghubungi saya di nomor 081357390832.

Atas kesediaan, atensi dan kerjasama bapak/ibu, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr Wb

Hormat Saya

PETUNJUK PENGISISIAN KUESIONER

Kuesioner ini berbentuk *g-form (softfile)*. Link Pengisian Kuesioner :

Kuesioner ini terdiri dari dua bagian dengan penjelasan sebagai berikut :

1. IDENTITAS RESPONDEN :

(Silahkan checklist (✓) atau klik pilihan yang ada)

Nama Responden (dapat disertakan gelar) :

Jenis Kelamin :

- ☐ Laki-Laki
☐ Perempuan

Pendidikan Terakhir :

- ☐ SD
☐ SMA/SMK
☐ D1
☐ S1
☐ S2

Bagian/Jabatan Kerja :

- ☐ Staff Kantor
☐ Pekerja Lapangan

Besaran Gaji :

- ☐ Rp 2.000.000 – Rp 2.600.000
☐ Rp 2.700.000 – R 3.000.000
☐ > Rp 3.100.000

Lama Kerja :

- ☐ < 2 tahun
☐ 2-3 tahun
☐ Lainnya

Umur :

- ☐ < 25 tahun ;
☐ 25-35 tahun
☐ 36-45 tahun
☐ 46-60 tahun

2. ITEM PERNYATAAN VARIABEL

- ✓ Skala Penilaian menggunakan *Skala Likert* (5 point) :

No	Simbol	Keterangan	Bobot/Skor
1	STS	Sangat Tidak Setuju	1
2	TS	Tidak Setuju	2
3	N	Netral	3
4	S	Setuju	4
5	SS	Sangat Setuju	5

- ✓ Untuk menjawab pertanyaan pada bagian ini terdapat satu bagian :

- Kuesioner *Online G-Form* : Cukup mengklik pilihan yang ada

- ✓ Silahkan memilih pilihan jawaban yang ada

Penting : Tidak ada jawaban benar dan salah, jawaban hanya sebagai penilaian persepsi yang dirasakan responden & diharapkan menjawab sesuai keadaan sebenarnya.

HARAP MENJAWAB SESUAI KENYATAAN & YANG BAPAK/IBU RASAKAN

**TABEL ITEM PERNYATAAN VARIABEL
VARIABEL KINERJA KARYAWAN (*EMPLOYEE PERFORMANCE*)
(Y)**

Kode Item : EP

Item	Dimensi/Indikator & Pernyataan Kuesioner	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Ketepatan Waktu						
EP1.1	Seluruh pekerjaan selama ini telah terselesaikan dengan baik.					
EP 1.2	Waktu pekerjaan sesuai dari waktu yang ditentukan.					
Kualitas Output Yang Dihasilkan						
EP2.1	Standar kerja yang sudah ditetapkan perusahaan selama ini sudah tercapai dengan baik					
EP2.2	Saya sudah memaksimalkan kemampuan dalam bekerja sesuai standart mutu perusahaan					
Kuantitas Output Yang Dihasilkan						
EP3.1	Tingkat pencapaian volume kerja saya sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan					
EP3.2	Perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan.					
EP3.3	Semua target yang ditentukan perusahaan telah terselesaikan dengan baik					

VARIABEL KEADILAN KOMPENSASI (X1)

Kode Item : CJ

Item	Indikator & Pernyataan Kuesioner	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Jam Kerja						
CJD1.1	Gaji yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan jam kerja yang telah saya lakukan					
CJD1.2	Gaji yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan waktu kerja saya.					
Bonus						
CJD2.1	Secara keseluruhan bonus yang saya dapatkan sesuai dengan pekerjaan saya					
CJD2.2	Saya merasa insentif yang saya dapatkan sesuai dengan pekerjaan saya					
Tanggung Jawab Pekerjaan						
CJD3.1	Saya merasa gaji yang saya dapatkan telah sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang saya kerjakan					

CJD3.2	Gaji yang saya terima telah sesuai dengan kewajiban pekerjaan dan hak saya dalam perusahaan					
Kendali Proses						
CJP1.1	Pimpinan saya memastikan untuk mendengar kekhawatiran pegawai sebelum keputusan tentang gaji maupun bonus dibuat					
CJP1.2	Prosedur dalam kompensasi melibatkan semua karyawan sehingga dapat saya terima dengan baik.					
Kendali Keputusan						
CJP2.1	Saya merasa keputusan yang dibuat oleh pimpinan dilakukan dengan cara yang tidak memihak dalam menentukan besar imbalan					
CJP2.2	Pimpinan saya menjelaskan keputusan dan memberikan informasi mengenai bonus yang diterima karyawan					
Konsistensi						
CJP3.1	Menurut saya, prosedur kompensasi di perusahaan ini telah diaplikasikan secara konsisten (tidak diskriminatif)					
CJP3.2	Prosedur penggajian dan pemberian kompensasi di tempat saya bekerja telah diterapkan secara konsisten					
Bebas Prasangka						
CJP4.1	Prosedur penggajian dan pemberian kompensasi di tempat saya bekerja tidak berhubungan dengan kepentingan pihak tertentu					
CJP4.2	Prosedur dalam pemberian kompensasi (gaji) sejalan dengan penilaian dalam kinerja sehingga dapat saya terima dengan baik					
Akurasi Informasi						
CJP5.1	prosedur pemberian gaji di perusahaan telah didasarkan pada informasi yang akurat dan tepat					
CJP5.2	Untuk membuat keputusan dalam menentukan besar gaji yang diterima karyawan, pimpinan saya mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap.					

VARIABEL BEBAN KERJA (WORKLOAD) (X2)

Kode Item : WL

Item	Indikator & Pernyataan Kuesioner	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Kondisi Pekerjaan						
WL1.1	Kondisi pekerjaan pada perusahaan tidak sesuai dengan ketentuan yang telah di tetapkan					
WL1.2	Saya ditempatkan dipekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian yang saya miliki					
Penggunaan Waktu Keria						

Item	Indikator & Pernyataan Kuesioner	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
WL2.1	Saya tidak mampu bekerja sesuai deadline yang ditetapkan					
WL2.2	Saya bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai					
Target Yang Harus Dicapai						
WL3.1	Target pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan kemampuan karyawan					
WL3.2	Saya tidak dapat menyelesaikan segala pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan					

VARIABEL KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTION) (Z)

Kode Item : JS

Item	Indikator & Pernyataan Kuesioner	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Gaji						
JS1.2	Saya puas dengan gaji yang diberikan perusahaan karena sudah adil					
JS1.3	Saya puas dengan gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR).					
Pekerjaan Itu Sendiri						
JS2.1	Saya puas karena mempunyai kesempatan untuk belajar mengembangkan kemampuan					
JS2.2	Saya puas karena memperoleh kesempatan untuk menggunakan kemampuan saya dalam pekerjaan saya					
Promosi						
JS3.1	Saya puas karena promosi yang diberikan mengikuti aturan perusahaan					
JS3.2	Saya puas karena adanya kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan.					
Supervisi Atasan						
JS4.1	Saya puas karena mendapat dukungan penuh dari atasan					
JS4.2	Saya puas karena adanya pengawasan dari atasan terhadap kinerja karyawan					
Rekan Kerja						
JS5.1	Saya puas karena mendapat dukungan dari sesama rekan kerja					

Item	Indikator & Pernyataan Kuesioner	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
JS5.2	Saya puas karena saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja					

Lampiran 2. Hasil Jawaban Responden

Tabel Hasil Jawaban Responden

Kinerja Karyawan

EP1.1	EP1.2	EP2.1	EP2.2	EP3.1	EP3.2	EP3.3
4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	4	4	4	3
4	4	4	5	4	4	4
4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	4
4	5	4	4	5	4	4
4	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	3	4	5
4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	4
4	4	5	5	4	5	4
4	4	5	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	4	5	3
4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5	4

4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4
4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3
4	4	4	5	4	4	3
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5
4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4
3	3	2	2	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5

4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5
4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	5	5	4
5	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	2	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4

Tabel Hasil Jawaban Responden

Keadilan Kompensasi

CJD1.1	CJD1.2	CJD2.1	CJD2.2	CJD3.1	CJD3.2	CJP1.1	CJP1.2	CJP2.1	CJP2.2	CJP3.1	CJP3.2	CJP4.1	CJP4.2	CJP5.1	CJP5.2
5	2	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5
4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	2	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5

5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
4	2	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
3	3	2	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2
3	4	5	2	3	2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3
4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4
3	2	2	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabel Hasil Jawaban Responden

Beban Kerja

WL1.1	WL1.2	WL2.1	WL2.2	WL3.1	WL3.2
4	5	2	2	4	2
2	2	2	4	2	2
4	5	4	4	4	2
4	2	3	4	4	2
2	2	2	4	2	2
2	2	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	2	4	3	4
3	2	4	4	3	4
3	4	2	4	3	4
3	4	4	4	2	3
3	3	3	3	3	3
3	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3
4	5	2	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	3
5	4	2	4	5	2
5	5	2	4	5	2
4	4	3	5	4	3
2	2	2	3	2	2
5	2	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2
5	2	4	4	5	4
2	2	2	2	2	2
5	5	4	4	4	5
2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	3	2
4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4

5	4	3	4	5	4
4	2	2	4	4	4
4	4	4	5	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5
4	5	4	3	4	4
2	2	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4
4	5	1	4	4	2
5	5	5	5	5	5
5	5	2	4	4	4
3	2	3	5	2	1
4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4
4	4	2	4	4	4
5	4	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4
4	5	2	4	4	4
3	2	3	2	2	3
2	2	2	2	2	2
2	2	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	2	2
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4
4	5	2	4	4	4
5	5	3	5	4	2
2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4
1	1	2	3	3	2
4	3	3	3	2	3
4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
2	2	2	4	4	2
2	2	2	2	4	4

4	2	2	4	4	4
3	4	1	4	4	4
4	2	4	5	4	4
2	2	2	4	5	4
5	5	4	4	4	4
3	4	4	5	5	4
4	4	4	4	5	5
2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	3
2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2
4	4	5	5	5	4
2	2	2	2	2	2
2	2	1	1	2	2
2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	4	4
2	1	1	2	2	1
2	2	2	2	2	2
4	4	4	5	5	4
3	4	4	4	4	5
2	2	2	2	2	2
2	2	2	4	4	4
2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	5	5
2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2

Tabel Hasil Jawaban Responden
Kepuasan Kerja

JS1.1	JS1.2	JS2.1	JS2.2	JS3.1	JS3.2	JS4.1	JS4.2	JS5.1	JS5.2
4	2	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	4	4	5	4	4	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4

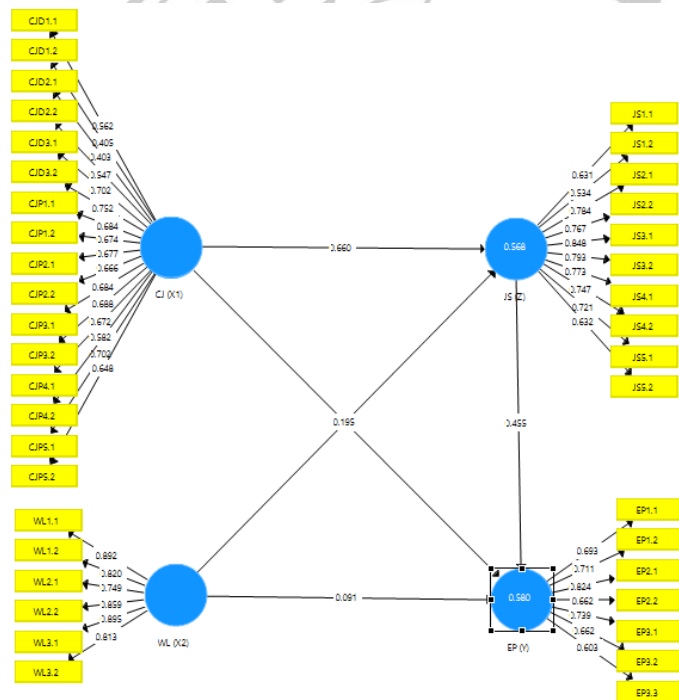
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
4	4	5	4	3	4	4	4	5	5
4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	4	4	4	4	3	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
4	3	4	4	4	5	4	4	4	5
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
4	3	4	5	4	4	5	4	4	5
4	3	4	4	5	5	3	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	3	3	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	3	3	5	5
4	4	5	5	5	4	3	3	4	5
4	4	4	4	3	3	4	4	4	5

4	4	4	5	4	3	3	4	4	5
5	5	5	4	4	4	4	3	5	5
4	3	4	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
3	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	2	3	4
4	4	3	2	2	3	3	4	4	4
2	3	3	3	1	1	1	2	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
5	2	4	4	4	4	4	4	4	5
2	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	2	4	4	4	4	4	4	4	5
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4

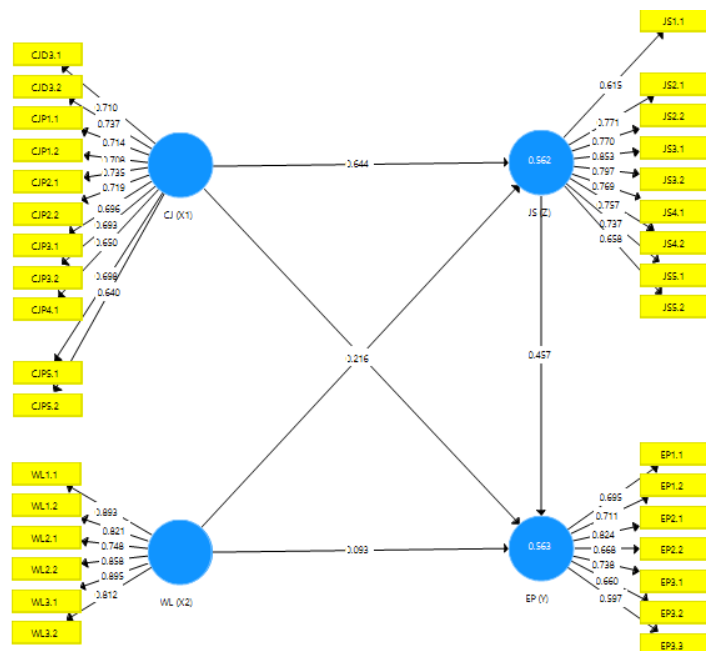
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 3. Output Analisis PLS-SEM

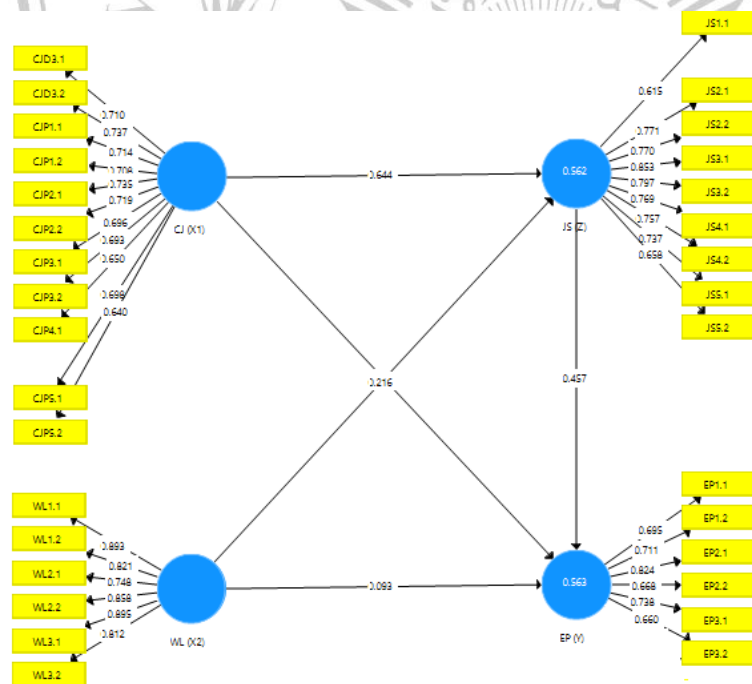
Model Awal



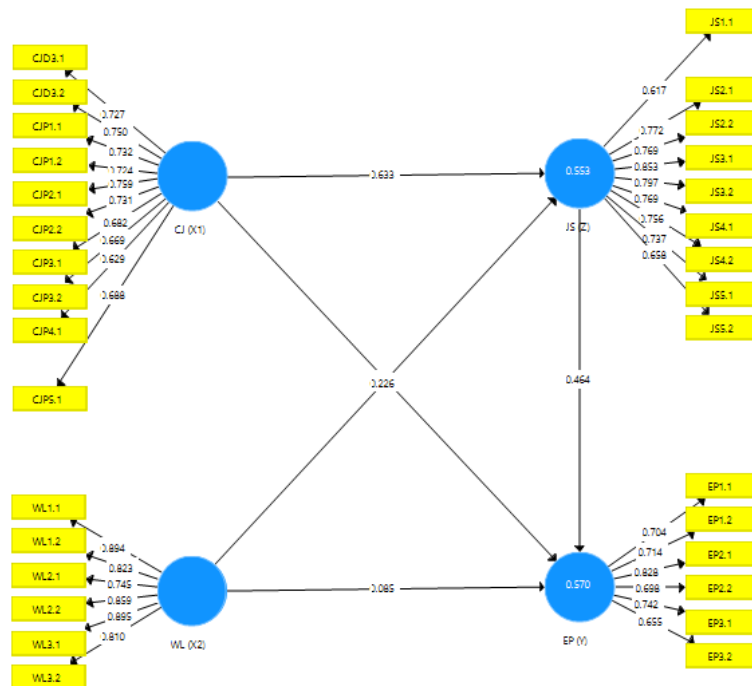
Model Setelah Iterasi I



Model Setelah Iterasi II



Model Final



Construct reliability and validity

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (...)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
CJ (X1)	0.890	0.891	0.910	0.504
EP (Y)	0.819	0.821	0.869	0.526
JS (Z)	0.902	0.908	0.920	0.563
WL (X2)	0.916	0.930	0.934	0.704

Discriminan Validity

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	CJ (X1)	EP (Y)	JS (Z)	WL (X2)
CJ (X1)		0.710		
EP (Y)	0.665		0.725	
JS (Z)	0.713	0.719		0.750
WL (X2)	0.355	0.402	0.450	0.839

Uji Hipotesis - Direct Effec

Path Coefficients

	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard:
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
CJ (X1) -> EP (Y)	0.304	0.325	0.107	2.844	0.005
CJ (X1) -> JS (Z)	0.633	0.642	0.063	9.974	0.000
JS (Z) -> EP (Y)	0.464	0.447	0.109	4.247	0.000
WL (X2) -> EP (Y)	0.085	0.087	0.063	1.345	0.179
WL (X2) -> JS (Z)	0.226	0.227	0.054	4.200	0.000

Uji Hipotesis - Indirect Effect

Specific Indirect Effects

	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard:
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CJ (X1) -> JS (Z) -> EP (Y)	0.294	0.286	0.073	4.035	0.000
WL (X2) -> JS (Z) -> EP (Y)	0.105	0.102	0.038	2.787	0.006



Tesis St Sidang (Siti Noer Soadiyah Zulfitri) 1

ORIGINALITY REPORT

2%

SIMILARITY INDEX

2%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

eprints.umm.ac.id
Internet Source

2%

Exclude quotes Off

Exclude bibliography On

Exclude matches

< 2%

