

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI JOB SATISFACTION DI MODERASI OLEH WORKPLACE RELATIONSHIPS

AGATHA SERAFIM WULAN DEFANI
SETIA TJAHYANTI

Trisakti School of Management, Jl Siliwangi No. 74, Bekasi, Indonesia
agataserafim00@gmail.com , tia@stietrisakti.ac.id

Received: Februari 07, 2026, 2025; Revised: Februari 11, 2026; Accepted: Februari 14, 2026

Abstract: *This study aims to analyze the influence of payment and compensation, promotion, working environment, and workplace fairness on job satisfaction, with workplace relationships as a moderating variable. The research employs a causal and descriptive research design. The object of the study is the Regional Civil Service Agency (BKD) of DKI Jakarta Province. Data were collected using questionnaires and analyzed using SEM-PLS. The sampling technique used was purposive sampling, with a total of 97 respondents. Based on the results, payment and compensation have a significant influence on job satisfaction, promotion has a significant influence on job satisfaction, the working environment has a significant influence on job satisfaction, and workplace fairness also significantly affects job satisfaction. Furthermore, workplace relationships have a positive moderating effect on the relationship between payment and compensation and job satisfaction. Workplace relationships also positively moderate the relationship between promotion and job satisfaction, the relationship between working environment and job satisfaction, and the relationship between workplace fairness and job satisfaction.*

Keywords: *Job Satisfaction, Payment and Compensation, Promotion, Working Environment, Workplace Fairness, Workplace Relationships.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *payment and compensation, promotion, working environment, dan workplace fairness* terhadap *job satisfaction* dengan *workplace relationships* sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kausalitas dan deskriptif. Objek penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan diolah menggunakan SEM-PLS. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 97 responden Berdasarkan hasil yang dianalisis terdapat pengaruh *payment and compensation* terhadap *job satisfaction*, terdapat pengaruh *promotion* terhadap *job satisfaction*, terdapat pengaruh *working environment* terhadap *job satisfaction*, dan terdapat pengaruh *workplace fairness* terhadap *job satisfaction*. *Workplace relationships* memiliki efek moderasi secara positif antara pengaruh *payment and compensation* terhadap *job satisfaction*. *Workplace relationships* memiliki efek moderasi secara positif antara pengaruh *promotion* terhadap *job satisfaction*. *Workplace relationships* memiliki efek moderasi secara positif antara pengaruh *working environment* terhadap *job satisfaction*. *Workplace relationships* memiliki efek moderasi secara positif antara pengaruh *workplace fairness* terhadap *job satisfaction*.

Kata Kunci: *Job Satisfaction, Payment and Compensation, Promotion, Working Environment, Workplace Fairness, Workplace Relationships.*

PENDAHULUAN

Sejak zaman dahulu, manusia hidup secara berkelompok. Dalam kelompok, manusia dituntut untuk dapat saling bekerja sama satu dengan yang lain. Hal tersebut diwariskan hingga zaman modern ini. Di era *society 2.0*, kerjasama adalah salah satu poin penting dalam memperkuat bisnis, membangun usaha, mengembangkan perusahaan, dan mencapai tujuan yang maksimal. Revolusi industri 4.0 mempermudah masyarakat dalam berkomunikasi dan bekerjasama. Dengan hadirnya teknologi, komunikasi antar masyarakat dapat terintegrasi sehingga memudahkan tercapainya suatu tujuan.

Dalam perusahaan, kerjasama merupakan hal penting. Dengan kerjasama, manajer dari lini atas dapat menyampaikan tujuan perusahaan ke lini bawah secara vertikal dengan terstruktur dan sistematis. Dengan adanya arahan dari lini atas, karyawan dapat mengimplementasikan tujuan perusahaan. Dengan bekerja sama, tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai. Jika tujuan perusahaan tercapai, akan timbul rasa kepuasan baik dari lini atas maupun lini bawah.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah sebuah unsur pendukung tugas pemerintah daerah di bidang kepegawaian daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur DKI Jakarta melalui Sekretaris Daerah, yang tugas dan fungsinya dikoodinasikan oleh Asisten Pemerintah. Dalam BKD Provinsi DKI Jakarta, pemberian kompensasi diatur dalam Peraturan BKN Nomor 1 Tahun 2024 yang mana peraturan ini menetapkan penyesuaian gaji pokok PNS menurut golongan dan masa kerja yang berlaku mulai 1 Januari 2024. Peraturan ini berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun

2024 dan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2024.

BKD perlu menjaga kepuasan kerja pegawainya agar tetap termotivasi dan produktif. Namun, dalam praktiknya masih terdapat beberapa tantangan yang dihadapi pegawai. BKD bergerak dalam bidang pelayanan yang bertugas sebagai unsur pendukung pemerintah dalam bidang kepegawaian. BKD memberikan layanan administratif dan kebijakan kepada pegawai seperti promosi, penggajian, mutasi, dan akses informasi kepegawaian. Kepuasan pegawai terhadap layanan ini sangat dipengaruhi oleh kualitas dan efisiensi BKD.

Menurut [Heskett et al. \(2008\)](#), *Internal Service Quality (ISQ)* merupakan kualitas pelayanan yang diterima oleh karyawan dari unit atau departemen lain dalam suatu organisasi yang mana dapat memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara efektif. ISQ mencakup beberapa aspek seperti ketersediaan alat kerja, kualitas komunikasi antardepartemen, kecepatan dan ketepatan, dukungan administratif, keadilan dan transparansi dalam kebijakan internal, seperti promosi, pelatihan dan kompensasi. Dalam BKD, teori ini relevan karena BKD merupakan unit pelayanan internal bagi ASN/PNS. Dalam hal ini ASN/PNS merupakan pelanggan internal yang menerima layanan dari unit-unit pendukung seperti kepegawaian.

BKD menggunakan survey kepuasan pelayanan kepegawaian dengan menilai beberapa unsur pelayanan, yakni persyaratan; sistem, mekanisme, dan prosedur; waktu penyelesaian; biaya/tarif; produk spesifikasi jenis pelayanan; kompetensi pelaksana; perilaku pelaksana; penanganan pengaduan, saran dan masukan; sarana dan prasarana. Dengan melihat adanya unsur-unsur tersebut, maka dapat disimpulkan

bahwa BKD bukan hanya mengelola data pegawai, tetapi juga memberikan pelayanan yang berdampak langsung terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, evaluasi terhadap kualitas layanan kepegawaian juga harus menjadi bagian integral dari manajemen kinerja pemerintah.

Berdasarkan tabel 1.1 dijelaskan bahwa nilai indeks survey kepuasan pelayanan kepegawaian berada diatas 93 poin, yang berarti berada pada kategori “A (Sangat Baik)”. Namun, terdapat sedikit penurunan pada tahun 2024 dibandingkan 2023, dari 94,80 menjadi 94,32. Meskipun penurunannya tidak terlalu signifikan, hal tersebut tetap menunjukkan adanya fluktuasi persepsi pegawai terhadap kualitas layanan BKD. Jika ditinjau dari unsur waktu penyelesaian menunjukkan adanya kenaikan tajam dari 9,15 pada tahun 2022 menjadi 10,34 pada tahun 2024, yang mana menunjukkan adanya perbaikan dalam efisiensi pelayanan.

Ditinjau dari unsur biaya atau tarif menunjukkan adanya kestabilan yang menjelaskan bahwa terdapat persepsi positif terhadap transparansi dan keterjangkauan. Berdasarkan unsur sarana dan prasarana

menunjukkan adanya penurunan dari 10,83 pada tahun 2022 menjadi 10,39 pada tahun 2024, yang mungkin menunjukkan perlu adanya perhatian khusus terhadap fasilitas pelayanan. Data pada tabel 1.1 menunjukkan pelayanan pegawai di BKD Provinsi DKI Jakarta dinilai dangat baik oleh para pegawai, namun fluktuasi skor dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa kepuasan bukanlah sesuatu yang bersifat statis, melainkan dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Dalam konteks teori *Internal Service Quality (ISQ)*, pelayanan kepegawaian yang baik akan menciptakan kepuasan kerja pegawai. Maka, data tersebut dapat dijadikan indikator awal bahwa pelayanan yang diberikan oleh unit kepegawaian memiliki relevansi terhadap persepsi, kenyamanan, dan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penting untuk mengetahui kualitas kepuasan kerja pegawai BKD yang mana dapat meningkatkan mutu pelayanan internal pada lingkungan kepegawaian.

Berikut ini hasil penilaian survey kepuasan pelayanan berdasarkan 9 (sembilan) unsur pelayanan dalam 3 tahun terakhir:

Tabel 1.1 Survey Kepuasan Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

No	Unsur Pelayanan	2022	2023	2024
U1	Persyaratan	9,53	10,60	10,43
U2	Sistem mekanisme dan prosedur	10,16	10,48	10,39
U3	Waktu penyelesaian	9,15	10,46	10,34
U4	Biaya/tarif	10,93	10,74	10,82
U5	Produk spesifikasi jenis pelayanan	10,70	10,42	10,39
U6	Kompetensi pelaksana	10,76	10,41	10,41
U7	Perilaku pelaksana	10,79	10,44	10,44
U8	Penanganan pengaduan, saran dan masukan	10,75	10,72	10,72
U9	Sarana dan prasarana	10,83	10,54	10,39
Total Nilai Indeks Kepuasan		93,59	94,80	94,32

Sumber: Data Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta

Data pada tabel 1.1 menunjukkan pelayanan pegawai di BKD Provinsi DKI Jakarta dinilai sangat baik oleh para pegawai, namun fluktuasi skor dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa kepuasan bukanlah sesuatu yang bersifat statis, melainkan dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dalam konteks teori *Internal Service Quality* (ISQ), pelayanan kepegawaian yang baik akan menciptakan kepuasan kerja pegawai. Maka, data tersebut dapat dijadikan indikator awal bahwa pelayanan yang diberikan oleh unit kepegawaian memiliki relevansi terhadap persepsi, kenyamanan, dan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Hal ini juga diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh [Zablah et al. \(2016\)](#) yang menunjukkan bahwa kepuasan pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penting untuk mengetahui kualitas kepuasan kerja pegawai BKD yang mana dapat meningkatkan mutu pelayanan internal pada lingkungan kepegawaian.

Grand Theory

Menurut [Dessler \(2017\)](#) manajemen sumber daya manusia sebagai proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, serta keadilan. Keterkaitan antara *compensation* dengan *job satisfaction* adalah memberikan rasa adil dan penghargaan kepada karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima setara dengan usaha, tanggung jawab, dan kontribusi yang diberikan perusahaan, maka akan meningkatkan motivasi, menimbulkan perasaan puas dan dapat meningkatkan loyalitas dalam bekerja.

Menurut [A. A. Saputra \(2021\)](#) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang positif untuk

pekerja mencakup perasaan serta tingkah laku dalam tanggung jawab setiap pekerjaannya melalui penilaian pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam pencapaian nilai-nilai penting setiap pekerjaan. Menurut [Hasyim \(2020\)](#) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dapat menyokong atau tidak dapat menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan setiap pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya sendiri.

Menurut [Chernyak-Hai and Rabenu \(2018\)](#) *workplace relationships* tidak hanya sebagai interaksi antar individu, melainkan memiliki peran strategis dalam membantu proses adaptasi sosial pegawai, menjadi sarana pertukaran informasi yang dibutuhkan untuk mendukung kinerja dan kepuasan kerja, serta berfungsi sebagai fondasi dalam membangun dukungan sosial dan jaringan profesional di tempat kerja. Menurut [Mohamed et al. \(2024\)](#) *workplace relationships* adalah interaksi interpersonal yang terjadi antara manajer, pimpinan, karyawan, dan rekan sejawat dalam organisasi.

Pengaruh Payment and Compensation terhadap Job Satisfaction

Menurut [Dessler \(2017\)](#) kompensasi mencakup seluruh bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas pekerjaan mereka. Menurut [Fibriadi et al. \(2022\)](#) kompensasi merupakan bentuk imbalan ekonomi atau penghargaan finansial yang diterima individu atas hubungan kerja mereka dengan organisasi.

Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan [Anintiyas and Tjahyanti \(2023\)](#) yang menyatakan bahwa *payment and compensation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh [Maulana and Gulo \(2022\)](#) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan arahnya positif variabel *payment and compensation* terhadap *job*

satisfaction. Penelitian yang dilakukan oleh [Parimita et al. \(2018\)](#) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *payment and compensation* terhadap *job satisfaction*.

Namun hasil yang tidak mendukung terlihat pada penelitian [Saputra \(2021\)](#) yang menyatakan bahwa *payment and compensation* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian [Kurniawan et al. \(2022\)](#) yang menyatakan *payment and compensation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*.

H₁: Terdapat pengaruh *payment and compensation* terhadap *job satisfaction* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Pengaruh Promotion terhadap Job Satisfaction

Menurut [Zakaria et al. \(2018\)](#) promosi merupakan peristiwa penting dalam karir yang menandai perpindahan ke jenjang yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi, membawa tanggung jawab, kekuasaan, dan *privilege* yang lebih besar. Menurut [Yuan et al. \(2016\)](#) promosi merupakan proses interaksi kerja dan sosial dalam jaringan karyawan berkorelasi dengan kenaikan jabatan, khususnya sejumlah indikator struktural jaringan efektif memprediksi peluang promosi individu.

Hal ini dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh [Saputra and Sudharma \(2017\)](#) yang menyatakan bahwa *promotion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Selain itu, penelitian yang dilakukan [Yubu et al. \(2023\)](#) yang menyatakan bahwa *promotion* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan [Rahayuningsih and Anwar \(2021\)](#) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan searah *promotion* terhadap *job satisfaction*.

Penelitian yang dilakukan oleh [Kadek Widiyanti and Sujana \(2022\)](#) menyatakan bahwa terdapat pengaruh *promotion* terhadap *job satisfaction*. Namun, terdapat hasil yang tidak sejalan ditunjukkan dari penelitian [Ehsan Malik et al. \(2012\)](#) yang menyatakan bahwa *promotion* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

H₂: Terdapat pengaruh *promotion* terhadap *job satisfaction* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Pengaruh Working Environment terhadap Job Satisfaction

Menurut [Fibriadi et al. \(2022\)](#) lingkungan kerja adalah infrastruktur dan suasana baik fisik dan non-fisik di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi cara mereka bekerja. Menurut [Putra et al. \(2020\)](#) lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan dimana karyawan dapat memengaruhi perilaku mereka dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh [I. D. G. A. Saputra and Sudharma \(2017\)](#) bahwa *working environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh [Kurniawan et al. \(2022\)](#) menyatakan bahwa *working environment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan [Caroline Sutanti Nurti Widayati \(2022\)](#) menyatakan *working environment* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

Penelitian yang dilakukan oleh [Aliya and Saragih \(2020\)](#) menyatakan bahwa *working environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* baik secara parsial maupun simultan. Namun, terdapat hasil tidak sejalan dalam penelitian yang dilakukan oleh [Imam Hoirul and Rismawati \(2022\)](#) yang menyatakan bahwa *working environment* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *job satisfaction*.

H₃: Terdapat pengaruh *working environment* terhadap *job satisfaction* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Pengaruh Workplace Fairness terhadap Job Satisfaction

Menurut [Wiseman and Stillwell \(2022\)](#) keadilan ditempat kerja merupakan persepsi individu terhadap sejauh mana tindakan, keputusan, dan peristiwa dalam organisasi dijalankan secara adil sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan. Menurut [Santos et al. \(2023\)](#) *workplace fairness* mengacu pada pandangan karyawan terhadap tingkat keadilan dalam interaksi dan perlakuan yang mereka terima di lingkungan kerja.

Hal ini dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh [Sesari et al. \(2025\)](#) yang menyatakan bahwa *workplace fairness* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan [Chen et al. \(2024\)](#) menyatakan bahwa *workplace fairness* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Selain itu, penelitian yang dilakukan [Jaenab et al. \(2020\)](#) menyatakan bahwa *workplace fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Namun, terdapat hasil tidak sejalan dalam penelitian yang dilakukan [Meilliana and Yanuar \(2023\)](#) yang menyatakan bahwa *workplace fairness* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

H₄: Terdapat pengaruh *workplace fairness* terhadap *job satisfaction* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Pengaruh Payment and Compensation terhadap Job Satisfaction dengan Workplace Relationships sebagai Variabel Moderasi

Menurut [Sugiyono \(2022a\)](#) variabel moderasi merupakan variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Penelitian yang dilakukan oleh [Chaichi et al. \(2023\)](#) menyatakan bahwa *workplace relationships* tidak memiliki efek moderasi secara positif antara pengaruh *payment and compensation* terhadap *job satisfaction*.

H₅: *Workplace Relationships* memiliki efek moderasi secara positif antara pengaruh *payment and compensation* terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh Promotion terhadap Job Satisfaction dengan Workplace Relationships sebagai Variabel Moderasi

Menurut [Sugiyono \(2022a\)](#) variabel moderasi merupakan variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh hubungan antara variabel independen dengan dependen. Penelitian yang dilakukan oleh [Chaichi et al. \(2023\)](#) menyatakan bahwa *workplace relationships* tidak memiliki efek moderasi secara positif antara pengaruh *promotion* terhadap *job satisfaction*.

H₆: *Workplace Relationships* memiliki efek moderasi secara positif antara pengaruh *promotion* terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh Working Environment terhadap Job Satisfaction dengan Workplace Relationships sebagai Variabel Moderasi

Menurut [Sugiyono \(2022a\)](#) variabel moderasi merupakan variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh hubungan antara variabel independen dengan dependen. Penelitian yang dilakukan oleh [Chaichi et al. \(2023\)](#) menyatakan bahwa *workplace relationships* memiliki efek moderasi secara positif antara pengaruh *working environment* terhadap *job satisfaction*.

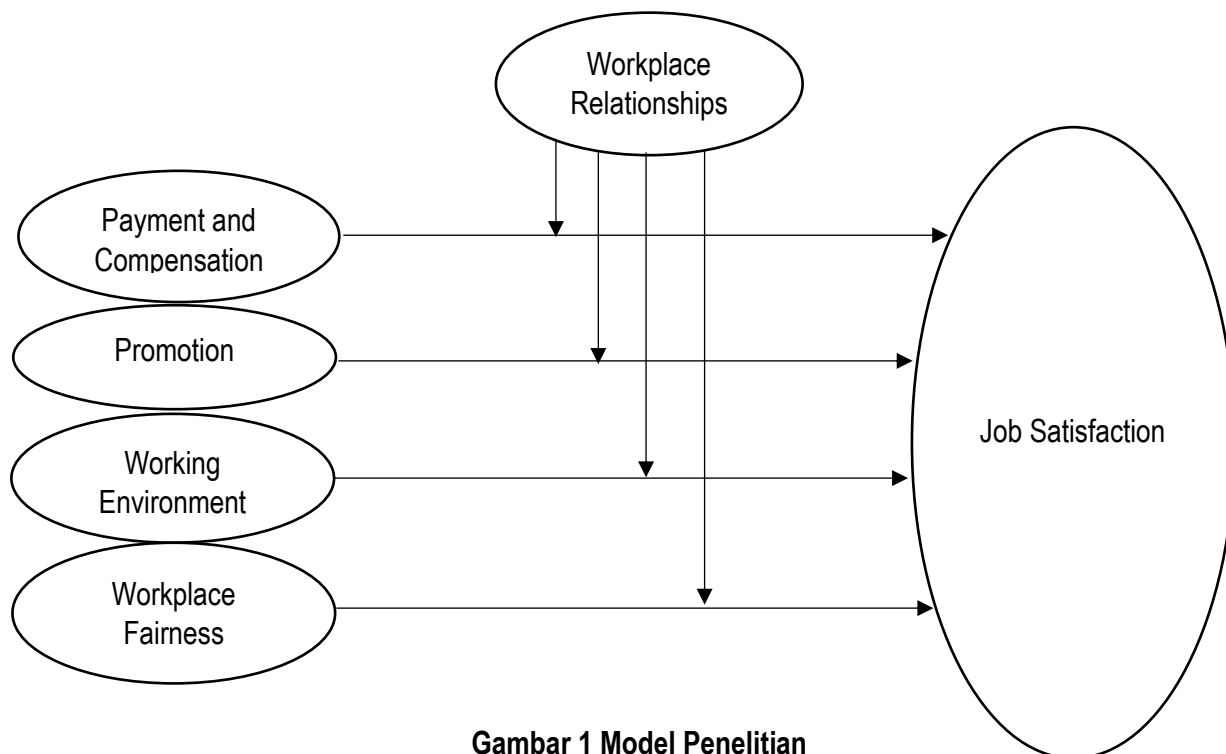
H₇: **Workplace Relationships** memiliki efek moderasi secara positif antara pengaruh **working environment** terhadap **job satisfaction**.

Pengaruh Workplace Fairness terhadap Job Satisfaction dengan Workplace Relationships sebagai Variabel Moderasi

Menurut [Sugiyono \(2022a\)](#) variabel moderasi merupakan variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh hubungan antara variabel independen dengan

dependen. Penelitian yang dilakukan oleh [Chaichi et al. \(2023\)](#) menyatakan bahwa *workplace relationships* tidak memiliki efek moderasi secara positif antara pengaruh *workplace fairness* terhadap *job satisfaction*.

H₈: **Workplace Relationships** memiliki efek moderasi secara positif antara pengaruh **workplace fairness** terhadap **job satisfaction**.



Gambar 1 Model Penelitian

Keterangan:

- Payment and Compensation (X_1)
- Promotion (X_2)
- Working Environment (X_3)
- Workplace Fairness (X_4)
- Job Satisfaction (Y)
- Workplace Relationships (Z)

MODEL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *payment and compensation, promotion, working environment*, dan *workplace fairness* terhadap *job satisfaction*, dengan *workplace relationships* sebagai moderasi pada Badan Kepegawain Daerah Provinsi DKI Jakarta. Dalam penelitian ini, bentuk penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Menurut [Sugiyono \(2022a\)](#) metode penelitian merupakan cara ilmiah dalam mendapatkan data untuk tujuan dan manfaat tertentu. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena berlandaskan pada filsafat positivisme.

Objek Penelitian

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawain Daerah Provinsi DKI Jakarta. Pemilihan lokasi penelitian di provinsi DKI Jakarta karena memiliki kompleksitas birokrasi yang tinggi dan jumlah ASN yang besar. Hal ini memberi peluang untuk mengkaji permasalahan organisasi, seperti efektivitas promosi, keadilan organisasi, dan hubungan kerja dalam konteks yang nyata dan kompleks.

Populasi adalah wilayah yang digeneralisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan menarik kesimpulan ([Sugiyono 2022](#)). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Badan Kepegawain Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut ([Sugiyono 2022](#)). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan desain *non-probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi yang dipilih menjadi sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Badan Kepegawain Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta yang memenuhi

kriteria, yaitu karyawan tetap Badan Kepegawain Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta.

Pada Badan Kepegawain Daerah Provinsi DKI Jakarta tahun 2025 memiliki populasi keseluruhan sebanyak 236 karyawan. Dalam waktu yang terbatas, peneliti memiliki pertimbangan pengambilan sampel dengan rumus slovin tingkat kesalahan 10% yaitu 70 responden yang dipilih peneliti.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik responden berdasarkan usia dengan jumlah responden pada Badan Kepegawain Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta, diketahui bahwa jumlah responden yang berusia 26-30 tahun sebanyak 43 orang, responden dengan usia 31-35 tahun sebanyak 16 orang, responden yang berusia 36-40 tahun berjumlah 6 orang, dan responden dengan usia lebih dari 40 tahun berjumlah 6 orang.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dengan jumlah responden pada Badan Kepegawain Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta, diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 60 orang dan responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 37 orang.

Karakteristik responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK berjumlah 2 orang, responden dengan tingkat pendidikan Diploma berjumlah 8 orang, responden dengan tingkat pendidikan Sarjana berjumlah 54 orang, dan responden dengan tingkat pendidikan Pasca Sarjana berjumlah 6 orang.

Karakteristik responden berdasarkan divisi atau jabatan dengan jumlah responden pada Badan Kepegawain Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta, diketahui bahwa jumlah responden dengan divisi sekretariat berjumlah 5 orang, responden dengan divisi bidang pengadaan dan mutasi berjumlah 9 orang, responden dengan divisi bidang jabatan dan kepegawain berjumlah

6 orang, responden dengan divisi bidang kinerja dan penghargaan berjumlah 3 orang, responden dengan divisi pembinaan dan disiplin berjumlah 3 orang, responden dengan divisi suban kepegawaian kota administrasi utara berjumlah 11 orang, responden dengan divisi suban kepegawaian kota administrasi timur berjumlah 10 orang, responden dengan divisi suban kepegawaian kota administrasi selatan berjumlah 9 orang, responden dengan divisi suban kepegawaian kota administrasi barat berjumlah 6 orang, responden dengan divisi suban kepegawaian kota administrasi pusat berjumlah 12 orang, responden dengan divisi pusat penilaian dan kompetensi pegawai berjumlah 9 orang, responden dengan divisi pusat data dan informasi kepegawaian berjumlah 5 orang, dan responden dengan divisi sekretariat pengurus dewan korpri berjumlah 9 orang.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dengan jumlah responden pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta,

diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja kurang dari 3 tahun berjumlah 26 orang, responden dengan masa kerja 3-7 tahun berjumlah 43 orang, responden dengan masa kerja 8-13 tahun berjumlah 16 orang, responden dengan masa kerja 14-19 tahun berjumlah 6 orang, dan responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun berjumlah 6 orang.

Pada penelitian ini responden yang tercapai adalah sebanyak 97 responden dari target awal sejumlah 70 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui *Google Form* secara *online*.

Convergent Validity

Uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* sebesar $>0,70$ dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* sebesar $>0,50$ ([Ghozali 2021](#)). Namun demikian untuk penelitian tahap awal nilai *loading factor* 0,5 – 0,6 masih dapat dianggap cukup ([Ghozali 2021](#)).

Tabel 1 Outer Loading dan AVE

Variabel	Item	Outer Loading	AVE
Payment and Compensation (X ₁)	PC1	0,730	0,616
	PC2	0,806	
	PC3	0,847	
	PC4	0,763	
	PC5	0,772	
Promotion (X ₂)	P1	0,772	0,644
	P2	0,805	
	P3	0,864	
	P4	0,815	
	P5	0,751	
Working Environment (X ₃)	WE1	0,887	0,818
	WE2	0,900	
	WE3	0,899	
	WE4	0,896	
	WE5	0,893	
	WE6	0,927	
	WE7	0,931	

Variabel	Item	Outer Loading	AVE
Workplace Fairness (X ₄)	WE8	0,878	0,851
	WE9	0,908	
	WE10	0,926	
	WF1	0,919	
	WF2	0,921	
	WF3	0,911	
	WF4	0,933	
	WF5	0,926	
	WF6	0,918	
	WF7	0,919	
Workplace Relationships (Z)	WF8	0,929	0,601
	WF9	0,928	
	WR1	0,771	
	WR2	0,750	
	WR3	0,820	
Job Satisfaction (Y)	WR4	0,768	0,614
	WR5	0,767	
	JS1	0,832	
	JS2	0,742	
	JS3	0,713	
	JS4	0,826	
	JS5	0,797	

Sumber: Hasil kuesioner yang telah diolah dengan SmartPLS 4

Tabel 2 Cross Loading Untuk Pengujian Discriminant Validity

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Z	Y
PC1	0,730	0,058	0,114	-0,066	0,056	0,117
PC2	0,806	0,182	0,247	-0,154	0,106	0,123
PC3	0,847	-0,027	0,109	-0,092	0,099	0,176
PC4	0,763	0,161	0,096	-0,218	0,112	0,102
PC5	0,772	0,099	0,032	-0,162	0,118	0,115
P1	0,024	0,772	-0,165	-0,012	-0,004	0,102
P2	0,101	0,805	-0,071	-0,098	0,012	0,125
P3	0,071	0,864	-0,045	-0,173	0,080	0,161
P4	0,145	0,815	-0,130	0,083	0,044	0,140
P5	0,044	0,751	-0,056	-0,039	-0,012	0,046
WE1	0,135	-0,085	0,887	-0,056	0,089	0,102
WE2	0,114	-0,090	0,900	0,010	0,059	0,043
WE3	0,104	-0,108	0,899	-0,148	0,098	0,098
WE4	0,104	-0,099	0,896	0,020	0,083	0,137
WE5	0,196	-0,096	0,893	0,006	0,067	0,079

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Z	Y
WE6	0,158	-0,120	0,927	-0,080	0,198	0,099
WE7	0,156	-0,127	0,931	-0,064	0,151	0,121
WE8	0,089	-0,064	0,878	0,041	0,080	0,111
WE9	0,157	-0,131	0,908	-0,140	0,164	0,117
WE10	0,173	-0,106	0,926	-0,079	0,126	0,111
WF1	-0,129	-0,132	-0,088	0,919	-0,215	0,162
WF2	-0,121	-0,048	-0,097	0,921	-0,182	0,169
WF3	-0,191	-0,153	0,005	0,911	-0,157	0,213
WF4	-0,111	-0,016	-0,063	0,933	-0,174	0,164
WF5	-0,183	-0,054	-0,061	0,926	-0,163	0,132
WF6	-0,167	-0,122	-0,019	0,918	-0,162	0,159
WF7	-0,198	-0,038	-0,022	0,919	-0,208	0,193
WF8	-0,150	0,018	-0,013	0,929	-0,127	0,224
WF9	-0,130	-0,026	-0,143	0,928	-0,145	0,183
WR1	0,111	0,092	0,054	-0,157	0,771	0,288
WR2	0,069	-0,115	0,051	-0,092	0,750	0,303
WR3	0,127	0,039	0,116	-0,123	0,820	0,371
WR4	0,110	0,118	0,207	-0,295	0,768	0,337
WR5	0,065	0,023	0,062	-0,057	0,767	0,391
JS1	0,163	0,204	0,232	0,148	0,363	0,832
JS2	0,036	0,064	0,006	0,182	0,325	0,742
JS3	0,169	-0,062	0,119	0,065	0,282	0,713
JS4	0,145	0,193	-0,027	0,232	0,432	0,826
JS5	0,141	0,131	0,164	0,098	0,285	0,797

Sumber: Hasil kuesioner yang telah diolah dengan SmartPLS 4

Pada tabel 1 dapat disimpulkan bahwa semua indikator atau pernyataan dalam kuesioner adalah valid. Hal ini dikarenakan semua item variabel sudah memenuhi *rule of thumb* validitas konvergen yakni *outer loading* >0,7 dan nilai AVE >0,50.

Discriminant Validity

Dalam [Ghozali \(2021\)](#) menyatakan bahwa dalam menguji validitas diskriminan dengan indikator reflektif adalah dengan melihat *cross loading* setiap variabel memiliki nilai >0,70 atau dengan melihat perbandingan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa *cross loading* nilai indikator konstraknya memiliki nilai lebih tinggi daripada blok nilai konstruk lainnya sehingga indikator setiap variabel memiliki nilai diskriminan validitas yang baik dari indikator lainnya.

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai untuk korelasi konstruk memiliki nilai lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam variabel. Dengan demikian, *Fornell-Lacker Criterion* memiliki nilai validitas diskriminan yang baik dan variabel *indicator* yang digunakan dalam penelitian ini valid.

Uji Reliabilitas

Dalam mengukur reliabilitas terdapat dua cara yakni *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus $>0,70$ (Ghozali 2021). Pada tabel 4 dapat dilihat bahwa seluruh variabel menunjukkan reliabilitas dikarenakan memiliki nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* $>0,70$.

R-Square Test (R²)

Menurut Ghozali (2021) nilai R-Square dengan nilai 0,75, 0,50, dan 0,25 dapat dikatakan bahwa model kuat, moderat, dan lemah. Berdasarkan tabel 5 dijelaskan bahwa *Job Satisfaction* memiliki R-Square 0,772 artinya model ini kuat sehingga model ini sangat mampu dijelaskan oleh variabel *payment and compensation*, *promotion*, *working environment*, dan *workplace fairness* dan sisanya dijelaskan oleh faktor lain diluar penelitian ini.

Tabel 3 Fornell-Larcker Criterion

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Z
Y	0,783					
X ₁	0,167	0,785				
X ₂	0,158	0,104	0,802			
X ₃	0,119	0,153	-0,115	0,905		
X ₄	0,197	-0,167	-0,067	-0,057	0,923	
Z	0,441	0,124	0,042	0,128	-0,183	0,775

Sumber : Hasil Kuesioner yang telah diolah dengan SmartPLS 4

Tabel 4 Hasil Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpa	Composite Reliability	Keterangan
Payment and Compensation (X ₁)	0,845	0,889	Reliabel
Promotion (X ₂)	0,867	0,900	Reliabel
Working Environment (X ₃)	0,975	0,978	Reliabel
Workplace Fairness (X ₄)	0,978	0,981	Reliabel
Workplace Relationships (Z)	0,835	0,883	Reliabel
Job Satisfaction (Y)	0,845	0,888	Reliabel

Sumber : Hasil Kuesioner yang telah diolah dengan SmartPLS 4

Tabel 5 Hasil R-Square (R²)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted	Model
Job Satisfaction	0,772	0,748	Kuat

Sumber: Hasil Kuesioner yang telah diolah dengan SmartPLS 4

Tabel 6 Predictive Relevance Test

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Job Satisfaction	485,0	273,934	0,435

Sumber : Hasil Kuesioner yang telah diolah dengan SmartPLS 4

Tabel 7 Summary of The Structural Model

Hypothesis	Path	Original Sample	Standart Deviation	t-Statistik	P-Value	Supported
H1	PC->JS	0,208	0,093	2,223	0,026	YES
H2	P->JS	0,294	0,108	2,710	0,007	YES
H3	WE->JS	0,274	0,105	2,604	0,009	YES
H4	WF->JS	0,315	0,074	4,246	0,000	YES
H5	WRxPC->JS	0,455	0,134	3,401	0,001	YES
H6	WRxP->JS	0,274	0,099	2,767	0,006	YES
H7	WRxWE->JS	0,369	0,132	2,789	0,005	YES
H8	WRxWF->JS	0,333	0,077	4,310	0,000	YES

Sumber: Hasil Kuesioner yang telah diolah dengan SmartPLS 4

Predictive Relevance Test (Q²)

Dalam [Ghozali \(2021\)](#) Nilai Q² > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* sedangkan nilai Q² < 0 menyatakan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Berdasarkan tabel 6 dapat dijelaskan bahwa variabel *Job Satisfaction* memiliki nilai Q² > 0. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model ini mempunyai *predictive relevance* sehingga semua model indikator memiliki relevansi baik terhadap variabel dependen yakni *Job Satisfaction*.

Uji Hipotesis

Berdasarkan [Hair et al. \(2017\)](#) indikator signifikan secara statistik apabila t-value di atas 1,96 (*two tailed test*) dengan tingkat asumsi 5%. Berdasarkan tabel 7 seluruh hipotesis didukung atau diterima karena seluruh hipotesis tersebut memiliki nilai t-statistics > 1,96 (nilai t-table 0,05).

Pada tabel 7 dapat dilihat bahwa H1 memiliki nilai *original sample* yakni 0,208, t-statistics > t-table yakni 2,223 > 1,96 dan P-value < 0,05 yakni 0,025 < 0,05. Dengan demikian H1 terdapat pengaruh *payment and compensation* terhadap *job satisfaction* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Pada H2 memiliki nilai *original sample* yakni 0,294, t-statistics > t-table yakni 2,710 > 1,96

dan P-value < 0,05 yakni 0,007 < 0,05. Dengan demikian H2 dapat diterima sehingga terdapat pengaruh *promotion* terhadap *job satisfaction* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Pada H3 memiliki nilai *original sample* yakni 0,274, t-statistics > t-table yakni 2,604 > 1,96 dan P-value < 0,05 yakni 0,009 < 0,05. Dengan demikian H3 dapat diterima sehingga *Working Environment* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Hasil H4 memiliki nilai *original sample* yakni 0,315, t-statistics > t-table yakni 4,246 > 1,96 dan P-value < 0,05 yakni 0,000 < 0,05. Dengan demikian H4 dapat diterima sehingga *Workplace Fairness* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Hasil H5 memiliki nilai *original sample* yakni 0,455, t-statistics > t-table yakni 3,401 > 1,96 dan P-value < 0,05 yakni 0,001 < 0,05. Dengan demikian H5 dapat diterima sehingga terdapat pengaruh *Payment and Compensation* terhadap *Job Satisfaction* melalui moderasi *Workplace Relationships* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Hasil H6 memiliki nilai *original sample* yakni 0,274, t-statistics > t-table yakni 2,767 > 1,96

dan $P\text{-value} < 0,05$ yakni $0,006 < 0,05$. Dengan demikian H6 dapat diterima sehingga terdapat pengaruh *Promotion* terhadap *Job Satisfaction* melalui moderasi *Workplace Relationships* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Hasil H7 memiliki nilai *original sample* yakni 0,369, $t\text{-statistics} > t\text{-table}$ yakni $2,789 > 1,96$ dan $P\text{-value} < 0,05$ yakni $0,005 < 0,05$. Dengan demikian H7 dapat diterima sehingga terdapat pengaruh *Working Environment* terhadap *Job Satisfaction* melalui moderasi *Workplace Relationships* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Hasil H8 memiliki nilai *original sample* yakni 0,333, $t\text{-statistics} > t\text{-table}$ yakni $4,310 > 1,96$ dan $P\text{-value} < 0,05$ yakni $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H8 dapat diterima sehingga terdapat pengaruh *Workplace Fairness* terhadap *Job Satisfaction* melalui moderasi *Workplace Relationships* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh *payment and compensation* terhadap *job satisfaction* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.
2. Terdapat pengaruh *promotion* terhadap *job satisfaction* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.
3. Terdapat pengaruh *Working Environment* terhadap *Job Satisfaction* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.
4. Terdapat pengaruh *Workplace Fairness* terhadap *Job Satisfaction* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.
5. Terdapat pengaruh *Payment and Compensation* terhadap *Job Satisfaction* melalui moderasi *Workplace Relationships* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

6. Terdapat pengaruh *Promotion* terhadap *Job Satisfaction* melalui moderasi *Workplace Relationships* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.
7. Terdapat pengaruh *Working Environment* terhadap *Job Satisfaction* melalui moderasi *Workplace Relationships* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.
8. Terdapat pengaruh *Workplace Fairness* terhadap *Job Satisfaction* melalui moderasi *Workplace Relationships* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Keterbatasan

1. Penyebaran kuesioner dilakukan secara *daring* melalui *Google Form* dikarenakan keterbatasan waktu dan biaya sehingga hasil yang diperoleh kurang optimal dan kurang mencerminkan kondisi responden di lapangan secara menyeluruh.
2. Penelitian ini hanya menggunakan 4 (empat) variabel independen, yaitu *Payment and Compensation* (X_1), *Promotion* (X_2), *Working Environment* (X_3), dan *Workplace Fairness* (X_4).
3. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 97 orang, tentunya masih kurang menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

Rekomendasi

1. Pada penelitian selanjutnya diharapkan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden sehingga dapat mencerminkan kondisi responden secara menyeluruh.
2. Mencari dan menambahkan variabel independen lainnya yang sekiranya memiliki pengaruh lebih kuat terhadap *job satisfaction*.
3. Menambahkan jumlah responden dan memperluas daerah penelitian sehingga data

yang dikumpulkan lebih luas dan akurat dalam menggambarkan fenomena.

4. BKD DKI Jakarta perlu memastikan tunjangan kinerja dan fasilitas kesejahteraan pegawai sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab, serta mengintegrasikan evaluasi kinerja yang transparan dengan sistem merit.
5. Promosi yang dilakukan di BKD DKI Jakarta harus diperkuat melalui mekanisme berbasis prestasi dan kontribusi nyata, disertai kesempatan pendidikan dan pelatihan berjenjang agar pegawai memiliki kejelasan karier dan semakin loyal pada instansi.
6. Lingkungan kerja di BKD DKI Jakarta perlu terus ditingkatkan melalui penyediaan fasilitas

kantor yang nyaman, penerapan teknologi informasi untuk mempercepat pelayanan internal, serta budaya kerja yang kondusif dan bebas dari diskriminasi.

7. Komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf harus diperkuat melalui forum diskusi rutin, penghargaan atas kinerja, dan kegiatan kebersamaan yang mendorong kolaborasi, sehingga tercipta hubungan kerja yang produktif di BKD DKI Jakarta.

REFERENSI

- Aliya, Ghinayati Rodhiyatu, and Romat Saragih. 2020. "Pengaruh Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat." *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 1–12.
- Almeyda Maulana, and Gulo Yupiter. 2022. "1773-Article Text-6147-1-10-20230207-3."
- Caroline Sutanti Nurti Widayati, Yunita. 2022. "PENGARUH EFIKASI DIRI, MOTIVASI KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN" 2 (2): 317–28. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>.
- Chaichi, Kamelia, Marcus L Stephenson, Suha Fouad Salem, and Mei Kei Leong. 2023. "A Sequential Mixed Method Study of Employee Job Satisfaction in Upscale Restaurants, Malaysia." *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*.
- Chen, Jingyue, Jiuping Xu, Yi Lu, and Wanjie Tang. 2024. "Predictive Effects of Organizational Justice on Job Satisfaction in Bus Drivers: The Moderating Effects of Role Overload and Proactive Personality." *BMC Public Health* 24 (1). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18801-6>.
- Chernyak-Hai, Lily, and Edna Rabenu. 2018. "The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant?" *Industrial and Organizational Psychology*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>.
- Dessler, Gary. 2017. *Human Resource Management*. Edited by Stephanie Wall. 15th ed. United States of America: Pearson Education.
- Dwi Anintiyas, Petrin, and Setia Tjahyanti. 2023. "PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI KANTOR DPM" 3 (1): 47–60. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>.
- Ehsan Malik, Muhammad, Rizwan Qaiser Danish, and Yasin Munir. 2012. "The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan." *American Journal of Economics* 2 (4). Scientific and Academic Publishing: 6–9. <https://doi.org/10.5923/j.economics.20120001.02>.

- Fibriadi, Herry, Mahmud Yusuf, Muhamad Rahmani Abduh, and Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin. 2022. "The Effect of Compensation And Work Environment On Employee Performance At Bank BTN Syariah Banjarmasin Branch Office" 14: 197–210. <https://doi.org/10.24235/amwal.v%vi%i.11075>.
- Ghozali, Imam. 2021. *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.4 Untuk Penelitian Empiris*.
- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, and Marko. Sarstedt. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hasyim, Wachid. 2020. "Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Yaskawa Electric Indonesia." *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis* 1 (02). LPPM Universitas Pelita Bangsa: 185–92. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v1i02.41>.
- Heskett, James L, Thomas O Jones, Gary W Loveman, W Earl Sasser, and Leonard A Schlesinger. 2008. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. www.hbr.org.
- Imam Hoirul, and Rismawati. 2022. *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN Hoirul Imam Hoirulimam13@gmail.Com Rismawati Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*.
- Jaenab, Jaenab, Firmansyah Kusumayadi, and Ety Kurniawati. 2020. *Organizational Justice Effect on Employee Job Satisfaction*.
- Kadek Widiyanti, Ni, and Nyoman Sujana. 2022. "Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi-NC 4.0 License-Http://Creativecommons.Org/Licenses/by-Nc/4.0" 10 (2): 249–55. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/EKU>.
- Kurniawan, Ignatius Soni, Mila Dwi, and Nurohmah 2*. 2022. "Pengaruh Keadilan Organisasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja." *Online) KINERJA: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* 19 (1): 71. <https://doi.org/10.29264/jkin.v19i1.10387>.
- Meilliana, Sheenia, and Yanuar Yanuar. 2023. "The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction Mediated by Organizational Commitment." *International Journal of Application on Economics and Business* 1 (1). Universitas Tarumanagara: 464–71. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.11.464-471>.
- Mohamed, Mohamud Ahmed, Fartun Ahmed Sheikh Mohamud, Ibrahim Hassan Mohamud, and Mohamed Ali Farah. 2024. "The Influence of Workplace Relationships and Job Satisfaction of Private Universities in Mogadishu: Employee Performance as a Mediator Variable." *Frontiers in Education* 9. Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1485356>.
- Parimita, Widya, Siti Khoiriyah, and Agung Wahyu Handaru. 2018. "PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT TRIDAYA ERAMINA BAHARI." *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) | 9 (1): 2301–8313*. <https://doi.org/10.21009/JRMSI>.
- Putra, Muhammad Reza, Andri Yandi, and Amalina Maharani. 2020. "DETERMINATION OF EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE: WORKING ENVIRONMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND COMPENSATION (A Study of Human Resource Management Literature)" 1 (3). <https://doi.org/10.31933/DIJEMS>.
- Rahayuningsih, Nurjanah, and Samsul Anwar. 2021. "PENGARUH PROMOSI DAN PENGAWASAN TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi Kasus Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Indramayu)" 7 (1): 60–67.

- Santos, Edicreia Andrade dos, Lauren Dal Bem Venturini, Jonatas Dutra Sallaberry, Luciana Klein, and Leonardo Flach. 2023. "Organizational Fairness and Task Performance: A Study between Different Activities and Positions in the Justice Sector." *Revista de Administração Da UFSM* 16 (1). Universidade Federal de Santa Maria: e10. <https://doi.org/10.5902/1983465972136>.
- Saputra, Agung Aditya. 2021. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Technomedia Journal* 7 (1). iLearning Journal Center: 68–77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>.
- Saputra, I. Dw Gd Agus, and I. Nyoman Sudharma. 2017. "27477-1-55255-1-10-20170209."
- Sesari, Emeraldalda, Federica Sarro, and Ayushi Rastogi. 2025. "It Is Giving Major Satisfaction: Why Fairness Matters for Software Practitioners," May. <http://arxiv.org/abs/2410.02482>.
- Sugiyono. 2022a. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2022b. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. 27th ed. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Wiseman, Jennifer, and Amelia Stillwell. 2022. "Organizational Justice: Typology, Antecedents and Consequences." *Encyclopedia* 2 (3). MDPI AG: 1287–95. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086>.
- Yuan, Jia, Qian Ming Zhang, Jian Gao, Linyan Zhang, Xue Song Wan, Xiao Jun Yu, and Tao Zhou. 2016. "Promotion and Resignation in Employee Networks." *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications* 444 (February). Elsevier B.V.: 442–47. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2015.10.039>.
- Yubu, Christy Angela, Lucky F. Tamengkel, and Danny D.S. Mukuan. 2023. "Jurnal+Christy+757-761."
- Zakaria, Aimi Nadia Ibrahim @, Nur Ain Mahat, Mardhiah Kamaruddin, Nik Noorhazila Nik Mud, and Rozaiyah Abdul Rahman. 2018. "The Effectiveness of Promotion Strategy Influence Consumer Buying Behavior of Menara Optometry." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 8 (8). Human Resources Management Academic Research Society (HRMARS). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i8/4630>.

Halaman ini sengaja dikosongkan