JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 11 Agustus 2026 | **Revised:** 31 Agustus 2026 | **Accepted:** 22 September 2026

Pengaruh Beban Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja di Perpustakaan Nasional RI

Perwitasari Rengganingtyastuti[1], Aty Herawati[2]
[1]Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia, perwitasari22@gmail.com
[2]Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia, atyherawati@trilogi.ac.id

Corresponding Author: perwitasari22@gmail.com[1]

Abstract: *Employee performance is essential to sustaining the effectiveness of public-sector organizations. This study examines the effects of workload and organizational justice on employee performance, both directly and through job satisfaction, at the National Library of the Republic of Indonesia. A quantitative associative approach was applied to 313 employees representing three first-level organizational units. Data were collected through a five-point Likert questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling. The results show that workload has no significant effect on job satisfaction or employee performance. Organizational justice has a positive and significant effect on job satisfaction but no significant direct effect on performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on performance and mediates the relationship between organizational justice and employee performance. The final model explains 50.6 percent of the variance in job satisfaction and 33.1 percent of the variance in employee performance. These findings indicate that fair procedures, treatment, outcomes, and information should be strengthened to foster job satisfaction as an important pathway for improving employee performance.*

Keywords: Workload, Organizational Justice, Job Satisfaction, Employee Performance.

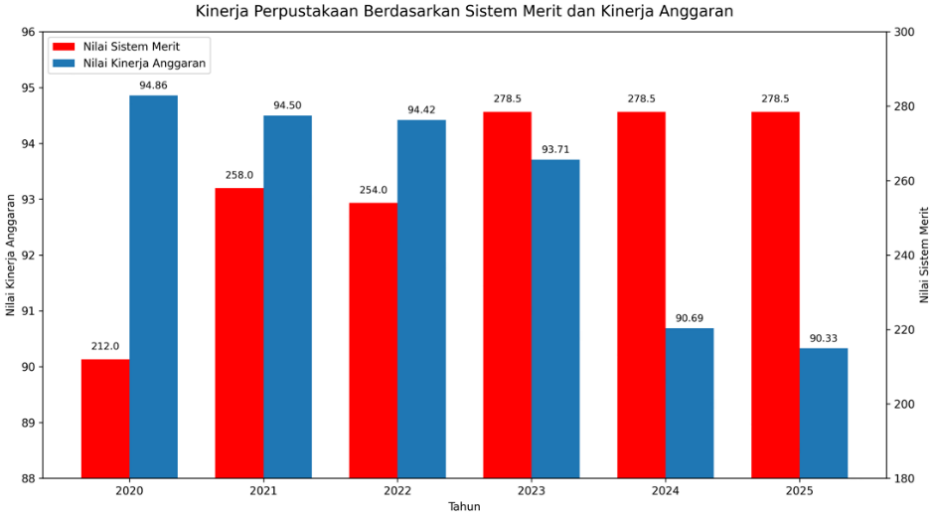
Abstrak: Kinerja pegawai merupakan unsur penting dalam menjaga efektivitas organisasi sektor publik. Penelitian ini menganalisis pengaruh beban kerja dan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, pada Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif terhadap 313 pegawai yang mewakili tiga unit kerja eselon I. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares. Hasil menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai. Model akhir

menjelaskan 50,6 persen variasi kepuasan kerja dan 33,1 persen variasi kinerja pegawai. Temuan menegaskan bahwa penguatan keadilan dalam prosedur, perlakuan, hasil, dan informasi perlu diarahkan untuk membangun kepuasan kerja sebagai jalur penting peningkatan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Beban Kerja, Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Perpustakaan Nasional Republik Indonesia merupakan lembaga pemerintah Perpustakaan Nasional Republik Indonesia memiliki peran strategis dalam penyediaan layanan informasi, pelestarian pengetahuan, serta pembinaan dan pengembangan perpustakaan secara nasional. Pelaksanaan fungsi tersebut sangat bergantung pada kinerja pegawai karena berbagai program, layanan, dan kebijakan organisasi diwujudkan melalui proses kerja pada setiap unit. Dalam beberapa tahun terakhir, indikator kinerja kelembagaan menunjukkan adanya ruang perbaikan, terutama pada Nilai Kinerja Anggaran yang terus menurun dari 94,86 pada 2020 menjadi 90,33 pada 2025. Perkembangan Nilai Kinerja Anggaran dan Sistem Merit Perpustakaan Nasional RI disajikan pada Gambar 1 (Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, 2025).



Sumber: Diolah dari LKIP Perpusnas RI tahun 2024 dan 2025

Gambar 1. Kinerja Pepustakaan Nasional berdasarkan Nilai Sistem Merit dan Nilai Kinerja Anggaran Tahun 2020-2025

Gambar 1 tidak dimaksudkan sebagai pengganti pengukuran kinerja pegawai secara individual, tetapi menjadi konteks empiris bahwa kualitas proses kerja dan tata kelola sumber daya manusia masih perlu diperkuat. Penurunan nilai kinerja anggaran dan belum tercapainya target sistem merit menunjukkan adanya ruang perbaikan pada aspek pengelolaan pegawai di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia.

Job Demands-Resources Theory menjelaskan bahwa kondisi kerja dapat dipahami melalui tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Tuntutan pekerjaan membutuhkan usaha fisik maupun psikologis dan dapat menguras energi ketika berlangsung tinggi dan terus-menerus, sedangkan sumber daya pekerjaan membantu pegawai mencapai tujuan dan mempertahankan motivasi (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007, 2017). Dalam penelitian ini, beban kerja diposisikan sebagai job demand, sedangkan keadilan organisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang tercermin dalam kewajaran hasil, prosedur, perlakuan

interpersonal, dan informasi (Colquitt, 2001). Kepuasan kerja ditempatkan sebagai mekanisme psikologis yang dapat menerjemahkan pengalaman pegawai terhadap kondisi kerja menjadi kinerja

Hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Beban kerja ditemukan berpengaruh negatif terhadap kinerja (Hermawan, 2022), positif (Surijadi & Musa, 2020), maupun tidak signifikan (Saputra & Marlius, 2024; Nabawi, 2019). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja juga berbeda antarpenelitian, mulai dari positif (Rasyid et al., 2024) hingga tidak signifikan (Sudirman et al., 2021). Sementara itu, kepuasan kerja telah dilaporkan berhubungan positif dengan kinerja (Judge et al., 2001) dan dapat menjadi mediator antara keadilan organisasi dan kinerja (Jufrizen & Kandhita, 2021; Iffah et al., 2025). Berdasarkan gap tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian terintegrasi beban kerja sebagai tuntutan pekerjaan dan keadilan organisasi sebagai sumber daya organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai mediator, pada organisasi publik di bidang perpustakaan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh beban kerja dan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pada pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia.

METODE

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia sebanyak 1.070 pegawai. Sampel minimum ditetapkan sebanyak 292 responden dan dibagi secara proporsional berdasarkan jumlah pegawai pada setiap unit kerja eselon I, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Populasi dan Pembagian Sampel Penelitian Berdasarkan Unit Kerja Eselon I

Unit Kerja Eselon I	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
Sekretariat Utama	362	99
Kedeputian I	450	123
Kedeputian II	258	70
Total	**1.070**	**292**

Sumber: Data kepegawaian Perpustakaan Nasional RI, 2025; diolah peneliti, 2026

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia dengan menggunakan skala Likert lima poin. Dalam pelaksanaan pengumpulan data diperoleh 313 responden yang memenuhi kriteria pengolahan, yaitu 105 responden dari Sekretariat Utama, 127 responden dari Kedeputian I, dan 81 responden dari Kedeputian II. Seluruh respons tersebut digunakan dalam analisis karena telah memenuhi kriteria penelitian dan dapat diolah secara lengkap dalam pengujian model

Tabel 2. Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi/Indikator Utama
Beban Kerja	Tuntutan kuantitatif; tempo kerja; tuntutan emosional
Keadilan Organisasi	Distributif; prosedural; interpersonal; informasional
Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri; rekan kerja; gaji dan karier
Kinerja Pegawai	Kuantitas; kualitas; ketepatan waktu

Sumber: Diolah dari definisi operasional penelitian, 2026

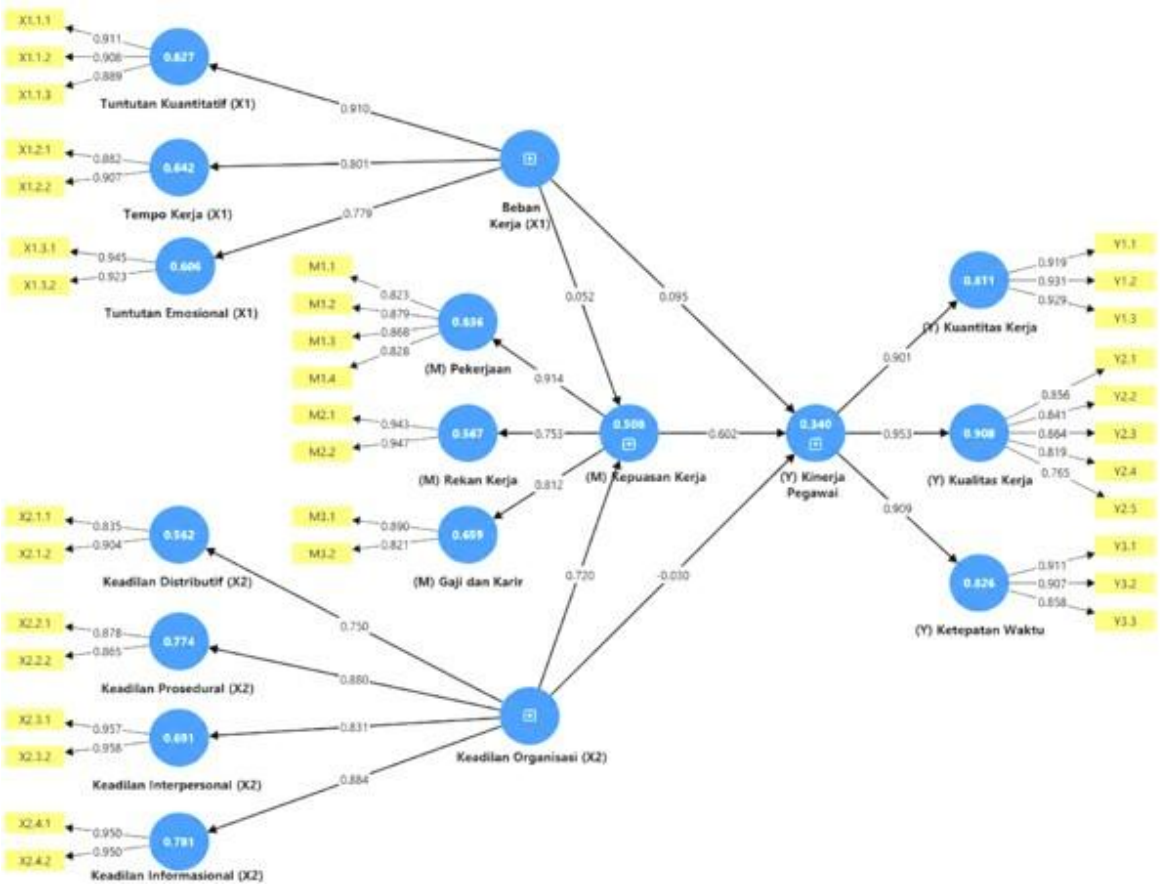
Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 4. Evaluasi model

pengukuran (outer model) mencakup validitas konvergen melalui outer loading dan *Average Variance Extracted* (AVE), validitas diskriminan melalui *Fornell-Larcker Criterion, cross loading,* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), serta reliabilitas konstruk melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan untuk menguji koefisien jalur, pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung melalui *bootstrapping* pada taraf signifikansi 5 persen. Kemampuan model dievaluasi menggunakan *R-Square* (R^2), *effect size f-Square* (f^2), dan Q^2*predict*. Model penelitian menggunakan konstruk tingkat tinggi dengan spesifikasi *reflective-reflective*; setelah pengujian model awal, jalur yang tidak signifikan ditrim dan model akhir diestimasi kembali..

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden
   Sebanyak 313 responden digunakan dalam analisis. Responden berasal dari Sekretariat Utama, Kedeputian I, dan Kedeputian II. Secara umum, responden didominasi oleh pegawai Kedeputian I, perempuan, berusia 25-35 tahun, berpendidikan Sarjana (S1), berstatus PNS, dan memiliki masa kerja 5-10 tahun.

2. Analisis *Partial Least Squares*
   a. Outer Model



Sumber: Hasil olahan PLS, 2026

Gambar 2. Full Model Struktural SEM-PLS Second Order Reflective-Reflective

1) Convergent Validity

Tabel 3. Convergent Validity

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer Loading	AVE
Beban Kerja	Tuntutan Kuantitatif	X1.1.1	0,911	0,585
	Tuntutan Kuantitatif	X1.1.2	0,908	
	Tuntutan Kuantitatif	X1.1.3	0,889	
	Tempo Kerja	X1.2.1	0,882	
	Tempo Kerja	X1.2.2	0,907	
	Tuntutan Emosional	X1.3.1	0,945	
	Tuntutan Emosional	X1.3.2	0,923	
Keadilan Organisasi	Keadilan Distributif	X2.1.1	0,835	0,587
	Keadilan Distributif	X2.1.2	0,904	
	Keadilan Prosedural	X2.2.1	0,878	
	Keadilan Prosedural	X2.2.2	0,865	
	Keadilan Interpersonal	X2.3.1	0,957	
	Keadilan Interpersonal	X2.3.2	0,958	
	Keadilan Informasional	X2.4.1	0,950	
	Keadilan Informasional	X2.4.2	0,950	
Kepuasan Kerja	Pekerjaan Itu Sendiri	M1.1	0,823	0,549
	Pekerjaan Itu Sendiri	M1.2	0,879	
	Pekerjaan Itu Sendiri	M1.3	0,868	
	Pekerjaan Itu Sendiri	M1.4	0,828	
	Rekan Kerja	M2.1	0,943	
	Rekan Kerja	M2.2	0,947	
	Gaji dan Karir	M3.1	0,890	
	Gaji dan Karir	M3.2	0,821	
Kinerja Pegawai	Kuantitas Kerja	Y1.1	0,919	0,653
	Kuantitas Kerja	Y1.2	0,931	
	Kuantitas Kerja	Y1.3	0,929	
	Kualitas Kerja	Y2.1	0,856	
	Kualitas Kerja	Y2.2	0,841	
	Kualitas Kerja	Y2.3	0,864	
	Kualitas Kerja	Y2.4	0,819	
	Kualitas Kerja	Y2.5	0,765	
	Ketepatan Waktu	Y3.1	0,911	
	Ketepatan Waktu	Y3.2	0,907	
	Ketepatan Waktu	Y3.3	0,858	

Berdasarkan Tabel 3 diatas validitas konvergen dievaluasi melalui outer loading, loading dimensi terhadap konstruk tingkat tinggi, *dan Average Variance Extracted* (AVE). Seluruh indikator dan dimensi memenuhi kriteria pengukuran, dan seluruh nilai AVE berada di atas 0,50. Tidak terdapat indikator yang perlu direduksi, hal ini menunjukkan bahwa data tersebut memenuhi syarat validitas konvergen

2) *Discriminant Validity*

a) *Cross Loading*

Tabel 4. *Cross Loading*

Indikator	Beban Kerja	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
M1.1	-0,051	0,511	**0,745**	0,466
M1.2	-0,027	0,544	**0,810**	0,459
M1.3	0,013	0,581	**0,781**	0,443
M1.4	-0,054	0,564	**0,770**	0,503
M2.1	0,011	0,410	**0,698**	0,401
M2.2	-0,006	0,432	**0,724**	0,432
M3.1	-0,124	0,577	**0,765**	0,475
M3.2	-0,164	0,594	**0,613**	0,189

Indikator	Beban Kerja	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
X1.1.1	**0,801**	-0,072	0,030	0,097
X1.1.2	**0,836**	-0,121	-0,023	0,056
X1.1.3	**0,825**	-0,155	-0,044	0,064
X1.2.1	**0,675**	0,021	0,107	0,180
X1.2.2	**0,755**	-0,001	0,026	0,087
X1.3.1	**0,781**	-0,227	-0,153	-0,033
X1.3.2	**0,665**	-0,335	-0,312	-0,136
X2.1.1	-0,143	**0,565**	0,480	0,306
X2.1.2	-0,085	**0,726**	0,588	0,192
X2.2.1	-0,116	**0,785**	0,523	0,265
X2.2.2	-0,073	**0,748**	0,584	0,304
X2.3.1	-0,124	**0,791**	0,541	0,311
X2.3.2	-0,151	**0,801**	0,577	0,349
X2.4.1	-0,180	**0,842**	0,544	0,330
X2.4.2	-0,140	**0,838**	0,528	0,291
Y1.1	0,044	0,282	0,475	**0,817**
Y1.2	0,049	0,328	0,478	**0,844**
Y1.3	-0,045	0,343	0,489	**0,841**
Y2.1	0,013	0,347	0,520	**0,867**
Y2.2	0,011	0,264	0,400	**0,762**
Y2.3	0,036	0,264	0,442	**0,818**
Y2.4	0,095	0,312	0,462	**0,752**
Y2.5	0,142	0,282	0,450	**0,743**
Y3.1	0,060	0,342	0,483	**0,832**
Y3.2	0,104	0,354	0,490	**0,839**
Y3.3	0,033	0,271	0,408	**0,760**

Sumber: Data (diolah, 2026)

b) *Fornell-larcker Criterion*

Tabel 5. Fornell-Larcker Criterion

Konstruk	Beban Kerja (X1)	Keadilan Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (M)	Kinerja Pegawai (Y)
Beban Kerja (X1)	**0,765**			
Keadilan Organisasi (X2)	-0,165	**0,766**		
Kepuasan Kerja (M)	-0,067	0,711	**0,741**	
Kinerja Pegawai (Y)	0,060	0,382	0,574	**0,808**

Sumber: Data (diolah, 2026)

Berdasarkan Tabel 5, nilai akar kuadrat AVE Beban Kerja sebesar 0,765 lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain. Nilai diagonal Keadilan Organisasi sebesar 0,766, Kepuasan Kerja sebesar 0,741, dan Kinerja Pegawai sebesar 0,808 juga lebih tinggi daripada korelasi masing-masing konstruk dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh konstruk tingkat tinggi memenuhi validitas diskriminan berdasarkan *Fornell-Larcker Criterion*.

c) *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Tabel 6. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Konstruk	Beban Kerja (X1)	Keadilan Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (M)	Kinerja Pegawai (Y)

Beban Kerja (X1)			
Keadilan Organisasi (X2)	0,212		
Kepuasan Kerja (M)	0,175	0,807	
Kinerja Pegawai (Y)	0,144	0,417	0,624

Sumber: Data (diolah, 2026)

Berdasarkan tabel 6, seluruh nilai HTMT antarkonstruk berada di bawah 0,90. Nilai tertinggi adalah hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja sebesar 0,807, sehingga setiap konstruk tetap dapat dibedakan secara empiris.

3) *Composite Reliability*

Tabel 7. *Composite Reliability*

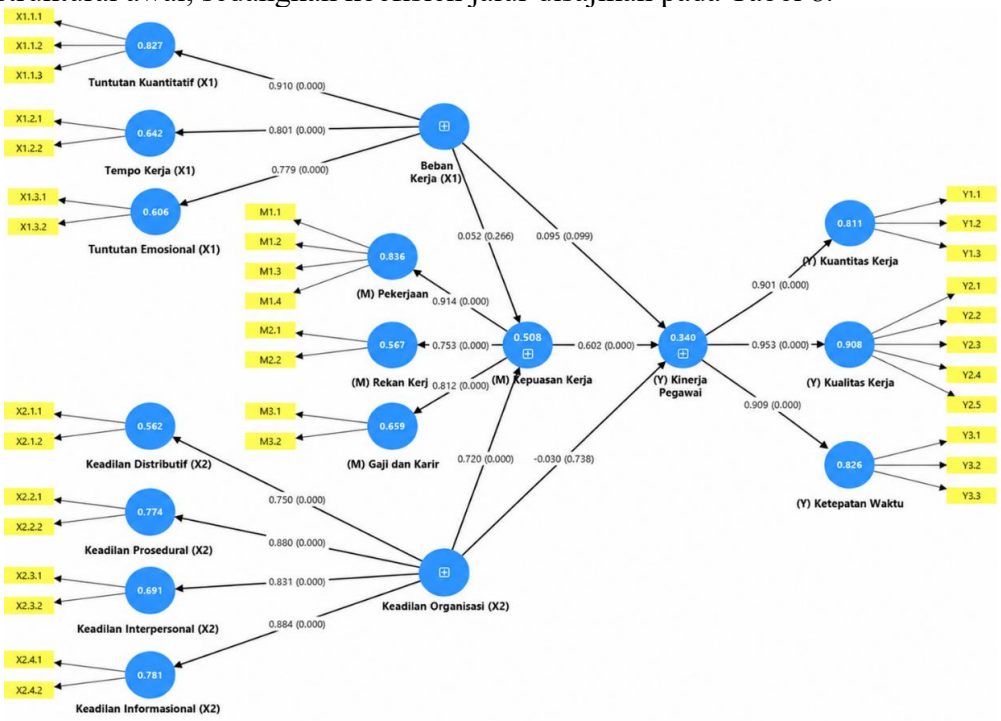
Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability (rho_C)
Beban Kerja (X1)	0,880	0,884	0,908
Keadilan Organisasi (X2)	0,897	0,903	0,918
Kepuasan Kerja (M)	0,881	0,884	0,906
Kinerja Pegawai (Y)	0,946	0,948	0,954

Sumber: Data (diolah, 2026)

Berdasarkan Tabel 7, nilai *Cronbach's Alpha* seluruh konstruk berada di atas 0,70, yaitu berkisar antara 0,880 sampai dengan 0,946. Nilai *rho_A* berada pada rentang 0,884 sampai dengan 0,948, sedangkan nilai *Composite Reliability* atau *rho_C* berada pada rentang 0,906 sampai dengan 0,954. Dengan demikian, Beban Kerja, Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai dinyatakan memiliki konsistensi internal yang memadai dan memenuhi kriteria reliabilitas.

a. Inner Model

Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, pengujian dilanjutkan pada inner model melalui bootstrapping. Gambar 3 menunjukkan hasil bootstrapping model struktural awal, sedangkan koefisien jalur disajikan pada Tabel 8.



Sumber: Data (diolah, 2026)

Gambar 3. Hasil Bootstrapping Model Struktural Awal

Tabel 8. Path Coefficients Model Struktural Awal

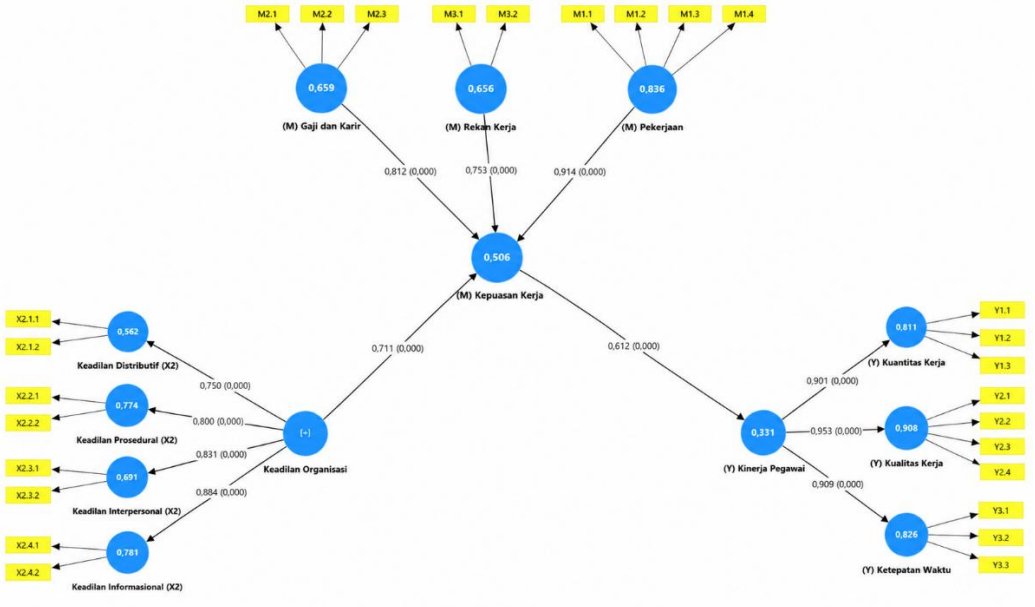
Hubungan	Koefisien Jalur	t-statistics	p-value	Keterangan
Beban Kerja → Kepuasan Kerja	0,052	1,112	0,266	Tidak signifikan
Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja	0,720	20,603	<0,001	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,602	8,257	<0,001	Signifikan
Beban Kerja → Kinerja Pegawai	0,095	1,650	0,099	Tidak signifikan
Keadilan Organisasi → Kinerja Pegawai	-0,030	0,335	0,738	Tidak signifikan

Sumber: Data (diolah, 2026)

Dari lima jalur langsung yang diuji, hanya Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang signifikan. Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja maupun Kinerja Pegawai, sedangkan Keadilan Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai. Pengaruh tidak langsung Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja juga tidak signifikan (β = 0,031; p = 0,263).

b. Model *Trimming*

Model trimming dilakukan dengan menghapus tiga jalur langsung yang tidak signifikan, yaitu Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja, Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai, dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Model akhir mempertahankan dua jalur signifikan dan diuji kembali melalui bootstrapping sebagaimana ditampilkan pada Gambar 4



Sumber: Data (diolah, 2026)

Gambar 4. Hasil Bootstrapping Model Setelah Trimming

Tabel 9. Path Coefficients Model Setelah Trimming

Hubungan	Koefisien Jalur	p-value	Keterangan
Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja	0,711	<0,001	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,612	<0,001	Signifikan

Sumber: Data (diolah, 2026)

Pada model setelah trimming, Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (β = 0,711), dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (β = 0,612). Pengaruh tidak langsung Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja juga signifikan (β = 0,434; t = 7,257; p < 0,001). Dengan demikian, Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator pada hubungan Keadilan Organisasi dengan Kinerja Pegawai.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa persepsi keadilan tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu membentuk pengalaman kerja yang lebih memuaskan. Hasil ini konsisten dengan pandangan Colquitt (2001) bahwa keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional membentuk sikap pegawai, serta sejalan dengan Rato dan Rahmat (2020) dan Jufrizen dan Kandhita (2021) mengenai pentingnya kepuasan kerja dalam hubungan keadilan organisasi dengan luaran kerja. Sebaliknya, tidak signifikannya Beban Kerja menunjukkan bahwa variasi tuntutan kerja pada responden belum cukup kuat untuk menjelaskan perbedaan kepuasan maupun kinerja secara konsisten; temuan ini sejalan dengan Nabawi (2019) dan Saputra dan Marlius (2024).

c. Pengujian Model

1) R-Square (R^2)

Nilai R^2 digunakan untuk melihat kemampuan model dalam menjelaskan variasi konstruk endogen. Pada model setelah trimming, Kepuasan Kerja memiliki R^2 sebesar 0,506 dan Kinerja Pegawai sebesar 0,331.

Tabel 10. Hasil Uji R-Square (R^2)

Konstruk Endogen	R^2 Model Awal	R^2 Setelah Trimming	Kategori
Kepuasan Kerja (M)	0,505	0,506	Moderat
Kinerja Pegawai (Y)	0,334	0,331	Lemah

Sumber: Data (diolah, 2026)

2) Q-Square (Q^2predict)

Nilai Q^2predict untuk Kepuasan Kerja sebesar 0,501 dan untuk Kinerja Pegawai sebesar 0,133. Kedua nilai lebih besar dari nol, sehingga model memiliki relevansi prediktif terhadap kedua konstruk endogen.

Tabel 11. Nilai Q^2predict Setelah Trimming

Konstruk Endogen	Q^2predict	Keterangan
Kepuasan Kerja (M)	0,501	Memiliki relevansi prediktif
Kinerja Pegawai (Y)	0,133	Memiliki relevansi prediktif

Sumber: Data (diolah, 2026)

3) f-Square (f^2)

Ukuran efek menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi memberikan kontribusi besar terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Kepuasan Kerja memberikan kontribusi sedang terhadap Kinerja Pegawai.

Tabel 12. Hasil Uji f-Square (f^2) Setelah Trimming

Hubungan Antarvariabel	f^2	Kategori Efek
Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja	1,024	Besar
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,277	Sedang

Sumber: Data (diolah, 2026)

Secara keseluruhan, model setelah trimming memiliki kemampuan penjelasan yang moderat terhadap Kepuasan Kerja dan relatif lemah terhadap Kinerja Pegawai, tetapi tetap memiliki relevansi prediktif. Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai dalam model penelitian lebih banyak berlangsung melalui peningkatan Kepuasan Kerja yang dibentuk oleh Keadilan Organisasi, sementara masih terdapat faktor lain di luar model yang menjelaskan sebagian besar variasi Kinerja Pegawai.

KESIMPULAN

1. Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Perpustakaan Nasional RI. Hasil ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya beban kerja yang dirasakan pegawai belum menjadi faktor yang secara nyata menentukan kepuasan kerja. Dengan demikian, H1 yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja tidak didukung. Temuan ini sejalan dengan Saputra (2022) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian lain yang menemukan adanya pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja, sehingga menunjukkan bahwa hubungan keduanya dapat berbeda sesuai konteks organisasi.
2. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Semakin baik persepsi pegawai terhadap keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional dalam organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan demikian, H2 yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja didukung. Hasil ini sejalan dengan Rato dan Rahmat (2020) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam aspek kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu, H3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai didukung. Temuan ini sejalan dengan Saputra dan Marlius (2024) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta Paparang, Areros, dan Tatimu (2021) yang menunjukkan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai. Dengan demikian, H4 yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, tidak didukung. Untuk pengaruh langsung, hasil ini sejalan dengan Saputra dan Marlius (2024) yang menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, hasil mediasi berbeda dengan Uma dan Swasti (2024) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja.
5. Keadilan organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, H5 didukung sebagian, karena pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap kinerja tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terbukti signifikan. Dengan demikian,

keadilan organisasi lebih efektif meningkatkan kinerja apabila terlebih dahulu mampu membentuk kepuasan kerja pegawai. Pola hubungan ini memperoleh dukungan dari penelitian Rato dan Rahmat (2020) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi meningkatkan kepuasan kerja, serta Paparang, Areros, dan Tatimu (2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian Jufrizen dan Kandhita (2021) juga menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan keadilan organisasi dan kinerja pegawai.

REFERENSI

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., Oudyk, J., Kristensen, T. S., Llorens, C., Navarro, A., Lincke, H.-J., Bocéréan, C., Sahan, C., Smith, P., & Pohrt, A. (2019). The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. Safety and Health at Work, 10(4), 482–503. https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Ekowati, V. M., Supriyanto, A. S., Miranti, T., & Machfud, M. (2024). An empirical approach to evaluate employee performance using fingerprint attendance. Quality - Access to Success, 25(199), 57–64.

Firdaus, M. F., & Anah, L. (2024). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Nahdlatul Ulama Jombang. BIMA: Journal of Business and Innovation Management, 6(3), 347–357. https://doi.org/10.33752/bima.v6i3.6730

Hermawan, E. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, stres kerja, dan beban kerja terhadap kinerja PT. Sakti Mobile Jakarta. Jurnal Kajian Ilmiah, 22(2), 173–180.

Iffah, R., Afifah, N., & Mustaruddin. (2025). Peran mediasi job satisfaction dan organizational commitment dalam hubungan antara organizational justice dan employee performance di rumah sakit pemerintah di Ketapang, Kalimantan Barat. Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 6(5), 3893–3904. https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i5.5746

Jufrizen, J., & Kandhita, E. S. (2021). The effect of organizational justice on employee performance by job satisfaction as an intervening variable. Jurnal Kajian Manajemen Bisnis, 10(1), 1–17. https://doi.org/10.24036/jkmb.11219200

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376–407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(2), 170–183.

Nguyen, T. H., Huynh, T. T. M., Dao, H. T. T., & Nguyen, T. H. T. (2025). Job satisfaction, work performance, and loyalty of employees in the tourism and hospitality sector: A case study of travel agencies in Ho Chi Minh City, Vietnam. Asian Journal of Business Research, 15(2), 22–39.

Pasaribu, S. B., Herawati, A., Utomo, K. W., & Aji, R. H. S. (2022). *Metodologi penelitian untuk ekonomi dan bisnis*. Media Edu Pustaka.

Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. (2025). Laporan kinerja instansi pemerintah Perpustakaan Nasional tahun 2025.

Rasyid, M. R., Sjahruddin, H., & Data, M. U. (2024). Kontribusi keadilan organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai. Jurnal Bina Bangsa Ekonomika, 17(2), 1365–1374.

Rato, K. W., & Rahmat, A. (2020). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal, 6(3), 295–306.

Saputra, S. W., & Marlius, D. (2024). Pengaruh beban kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Sanjung Buana Sijunjung. Jurnal Benefita: Bisnis dan Ekonomi, 17(2), 1181–1194. https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2.547

Sudirman, S., Asrin, A., & Rokhmat, J. (2021). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan. JPAP (Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan), 5(1), 1–5.

Surijadi, H., & Musa, M. N. D. (2020). Dampak beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Public Policy, 1(2), 101–114. https://doi.org/10.51135/PublicPolicy.v1.i2.p101-114