

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, DISIPLIN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. MULTI JASA CONSULTANT BANDUNG

Tintin Hesti Meilani¹; Andhika Mochamad Siddiq²

Universitas Indonesia Membangun
Jln. Soekarno-Hatta No.448, Batununggal, Kota Bandung, Jawa Barat 40266
E-mail : tintinhestimeilani@student.inaba.ac.id (Korespondensi)

*) Korespondensi

Abstract: This study aims to analyze the influence of organizational fairness, work discipline, and work motivation on employee job satisfaction at PT Multi Jasa Consultant Bandung. Using a quantitative approach with descriptive and verifiable methods, data was collected from respondents through questionnaires. The results of the partial testing showed that organizational fairness and work discipline had a positive and significant impact on improving job satisfaction. In contrast, work motivation was found to have no significant effect on job satisfaction in this research model. Simultaneously, the three independent variables were proven to affect job satisfaction with a significance value of 0.0025. A determination coefficient value (R²) of 0.418 indicates that 41.8% of the variation in job satisfaction can be explained by these three variables, while the rest is influenced by other factors outside the scope of this study.

Keywords: *Organizational Fairness, Work Discipline, Work Motivation, Job Satisfaction*

Sumber daya manusia merupakan aset strategis, khususnya pada perusahaan jasa konsultan yang sangat bergantung pada profesionalisme dan kinerja karyawan. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh tingkat kepuasan kerja karyawan (Robbins & Judge, 2019). PT Multi Jasa Consultant Bandung sebagai perusahaan jasa konsultan di bidang manajemen dan pengembangan sumber daya manusia dituntut menjaga kualitas layanan dan kepercayaan klien, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor penting. Karyawan yang puas cenderung memiliki motivasi, loyalitas, dan kinerja yang lebih optimal, sedangkan kepuasan kerja yang rendah dapat memicu absensi, penurunan kinerja, serta keinginan untuk keluar dari perusahaan (Luthans, 2011).

Berdasarkan hasil wawancara awal dan pengamatan di PT Multi Jasa Consultant Bandung, ditemukan indikasi adanya penurunan kepuasan kerja karyawan. Beberapa karyawan menyampaikan keluhan terkait pembagian beban kerja dan insentif yang dirasakan belum adil, tingkat kedisiplinan yang belum konsisten, serta kurangnya penghargaan dan dukungan

terhadap pengembangan diri. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu keadilan organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja.

Tabel 1: Hasil Wawancara

No	Ringkasan	Kondisi di Lapangan	Analisis Singkat
1	Persepsi keadilan dalam pembagian insentif, promosi, dan beban kerja	Beberapa karyawan merasa pembagian tugas dan insentif belum merata antarbagian	Adanya persepsi ketidakadilan mengurangirasa kepercayaan dan menurunkan loyalitas terhadap perusahaan
2	Ketepatan waktu, kepatuhan pada aturan, dan tanggung jawab kerja	Masih ada karyawan yang datang terlambat dan tidak menyelesaikan laporan tepat waktu	Tingkat disiplin yang belum konsisten berdampak pada efektivitas kerja tim dan suasana kerja.
3	Dorongan berprestasi, kebutuhan akan penghargaan, dan kesempatan berkembang	Sebagian karyawan merasa kurang dihargai dan tidak mendapat dukungan pengembangan diri	Rendahnya motivasi berdampak pada menurunnya semangat kerja dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas.
4	Kesesuaian gaji, lingkungan	Karyawan mengeluh terhadap	Ketidakpuasan kerja muncul akibat kombinasi

No	Ringkasan	Kondisi di Lapangan	Analisis Singkat
	kerja, dan hubungan kerja	kompensasi dan kurangnya apresiasi dari pimpinan	faktor keadilan, disiplin, dan motivasi yang belum optimal.

Sumber: PT Multi Jasa Consultant, 2025

Berdasarkan Tabel 1, permasalahan kepuasan kerja karyawan di PT Multi Jasa Consultant Bandung berkaitan dengan keadilan organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Faktor utama yang paling menonjol adalah keadilan organisasi, terutama terkait pembagian tugas dan insentif yang dinilai belum merata. Persepsi ketidakadilan ini berpotensi menimbulkan ketegangan psikologis, menurunkan kepuasan kerja, serta mendorong penurunan kinerja dan keinginan untuk keluar dari perusahaan (Colquitt et al., 2023). Hasil wawancara menguatkan temuan tersebut, di mana karyawan merasa beban kerja dan penghargaan tidak dibagikan secara seimbang, sehingga memengaruhi motivasi kerja. Selain itu, rendahnya disiplin kerja seperti keterlambatan dan kurangnya respons terhadap tugas tambahan dapat mengganggu efektivitas dan suasana kerja (Hasibuan & Rahayu, 2014). Motivasi kerja sebagai dorongan internal dan eksternal juga berperan penting dalam menentukan semangat dan komitmen karyawan (Siagian, 2018).

Tabel 2: Data Kehadiran Karyawan PT Multi Jasa Consultant Tahun 2025

Bulan	Jumlah Karyawan Hadir Tepat Waktu	Total Karyawan	Persentase Kehadiran
Juli 2025	29 orang	30 orang	95%
Agustus 2025	26 orang	30 orang	82%
September 2025	27 orang	30 orang	86%

Sumber: PT Multi Jasa Consultant, 2025

Berdasarkan Tabel 2, tingkat kehadiran tepat waktu karyawan menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan. Kehadiran mencapai 95% pada Juli 2025, namun menurun tajam menjadi 82% pada Agustus 2025, sebelum kembali meningkat menjadi 86% pada September

2025. Penurunan sebesar 13 poin persentase tersebut mengindikasikan melemahnya disiplin kerja karyawan. Kondisi ini berkaitan erat dengan motivasi kerja, yaitu dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat karyawan dalam bekerja secara optimal (Siagian, 2018). Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan kedisiplinan dan komitmen yang lebih baik karena merasa pekerjaannya bermakna dan dihargai, sehingga berupaya maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Tabel 3: Capaian Target Produksi

Bulan	Perkiraan Total Klien yang Dikelola	Target Laporan / Bulan	Laporan Selesai	Persentase Capaian
Juli 2025	±300 klien	100 laporan	95 laporan	95%
Agustus 2025	±300 klien	100 laporan	81 laporan	81%
September 2025	±300 klien	100 laporan	85 laporan	85%

Sumber: PT Multi Jasa Consultant, 2025

Berdasarkan data capaian target produksi Tabel 3, bahwa kinerja karyawan menunjukkan ketidakstabilan dalam penyelesaian laporan setiap bulannya. Capaian terbaik terjadi pada bulan Juli 2025 dengan persentase sebesar 95%, yang menunjukkan tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Namun demikian, kinerja mengalami penurunan drastis pada bulan Agustus 2025 dari 95% menjadi 81%, yang mengindikasikan adanya permasalahan dalam proses kerja, seperti beban kerja, koordinasi, maupun motivasi karyawan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keadilan organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Putra & Indrawati, 2018; Silalahi & Bangun, 2020; Rizky, 2018). Namun demikian, perbedaan karakteristik organisasi dan konteks kerja menyebabkan hasil penelitian perlu diuji kembali pada objek yang berbeda.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan serangkaian aktivitas yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017). Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pendekatan strategis dan komprehensif dalam pengelolaan aset manusia yang paling berharga dalam suatu organisasi atau perusahaan, yaitu sumber daya manusianya (Suhartono, 2012). Pada intinya, MSDM melibatkan serangkaian keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung memengaruhi sumber daya manusia dalam suatu entitas (Sakban et al., 2019). Hal ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aspek kepegawaian untuk mencapai sasaran individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional secara efektif (Syamsurizal, 2016).

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi, baik dalam pembagian hasil, prosedur pengambilan keputusan, maupun interaksi interpersonal (Robbins & Judge, 2019). Keadilan organisasi mencakup tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, yang berperan penting dalam membentuk sikap dan kepuasan kerja karyawan (Colquitt et al., 2023). Konsep ini juga menggambarkan persepsi individu terhadap perlakuan organisasi serta reaksi perilaku yang muncul, termasuk penilaian atas kesetaraan upah, tunjangan, dan perlakuan etis di tempat kerja (Nurmaya, 2020). Dengan demikian, keadilan organisasi berfokus pada evaluasi karyawan terhadap imbalan, proses, dan hubungan kerja, serta kesesuaian kompensasi dengan kontribusi dan beban kerja yang diterima (Carlos Wiswanatha Mada et al., 2017).

Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan kesediaan dan kemampuan karyawan untuk menaati peraturan dan norma kerja yang berlaku dalam organisasi, mencakup ketaatan terhadap waktu kerja, prosedur, standar kerja, serta tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas (Hasibuan & Rahayu, 2014). Disiplin yang baik menciptakan keteraturan dan lingkungan kerja yang kondusif sehingga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan (Sutrisno, 2016; Nur Afifah et al., 2024). Disiplin kerja juga dipandang sebagai instrumen komunikasi manajerial untuk membentuk dan mengubah perilaku karyawan agar selaras dengan norma dan aturan organisasi (Aditya et al., 2025). Indikator disiplin kerja meliputi ketaatan waktu, kepatuhan terhadap aturan atasan, serta tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan dan menjaga fasilitas kerja (Setiawan & Siddiq, 2025; Noviani & Siddiq, 2025).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam bekerja (McClelland, 2017). Teori kebutuhan McClelland menekankan tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi, yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan mencapai kepuasan kerja. Motivasi kerja menjadi faktor krusial yang memengaruhi kinerja individu dan keberhasilan organisasi, karena dorongan intrinsik dan ekstrinsik akan mengarahkan perilaku kerja, meningkatkan produktivitas, serta mendorong inovasi (Hakim, 2017; Malkan et al., 2020; Sitorus & Siagian, 2023). Selain memengaruhi besarnya usaha dalam pekerjaan, motivasi juga berkaitan erat dengan perilaku individu dalam berbagai aktivitas kerja. Indikator motivasi kerja meliputi kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi (Aditya et al., 2025; Alamsah & Siddiq, 2025).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi atas kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang diterima, serta sikap umum terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalani (Robbins & Judge, 2019; Simbolon et al., 2025). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain keadilan organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja, kompensasi, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal (Sholikhah et al., 2018). Tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat ketika karyawan menilai bahwa imbalan, kondisi kerja, dan perlakuan organisasi sebanding dengan kontribusi yang diberikan (Halim, 2023; Romadhona et al., 2024). Berdasarkan grand theory dan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Mangkunegara, penelitian ini memposisikan keadilan organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel independen yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen, dengan hipotesis bahwa masing-masing variabel dan ketiganya secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi keadilan organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Pendekatan verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Objek penelitian adalah karyawan PT Multi Jasa Consultant Bandung. Penelitian dilaksanakan di PT Multi Jasa Consultant yang berlokasi di Kota Bandung, Jawa Barat. Penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, untuk menentukan kejadian-kejadian relative, distribusi dan hubungan-hubungan antar

variable sosiologis maupun psikologis (Sugiyono, 2017).

HASIL

Peneliti menerapkan uji validitas guna menguji ketepatan instrumen dalam mengumpulkan data primer. Prinsip pengujian ini terletak pada korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor secara keseluruhan. Sebuah item dianggap memenuhi kriteria validitas apabila hasil perhitungan empirisnya melampaui ambang batas r tabel yang telah ditentukan.

Tabel 4: Hasil Uji Validitas

Variabel	Nomor Item	R hitung	R tabel	keterangan
Kepuasan Kerja (Y)	Y1	0,943012	0,361	Valid
	Y2	0,9182134	0,361	Valid
	Y3	0,9717151	0,361	Valid
	Y4	0,9738286	0,361	Valid
	Y5	0,970839	0,361	Valid
	Y6	0,9565077	0,361	Valid
	Y7	0,9677111	0,361	Valid
	Y8	0,9657264	0,361	Valid
	Y9	0,9453579	0,361	Valid
	Y10	0,9716199	0,361	Valid
	Y11	0,9717151	0,361	Valid
Keadilan Organisasi (X ₁)	X1.1	0,8112251	0,361	Valid
	X1.2	0,9040988	0,361	Valid
	X1.3	0,8970857	0,361	Valid
	X1.4	0,8401974	0,361	Valid
	X1.5	0,8461368	0,361	Valid
	X1.6	0,8401974	0,361	Valid
Disiplin Kerja (X ₂)	X2.1	0,8359985	0,361	Valid
	X2.2	0,8777984	0,361	Valid
	X2.3	0,8705634	0,361	Valid
	X2.4	0,9067997	0,361	Valid
Motivasi Kerja (X ₃)	X3.1	0,722	0,361	Valid
	X3.2	0,826	0,361	Valid
	X3.3	0,722	0,361	Valid
	X3.4	0,826	0,361	Valid
	X3.5	0,813	0,361	Valid
	X3.6	0,720	0,361	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS oleh peneliti 2026

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y), seluruh item pertanyaan (Y₁ hingga Y₁₁) terbukti memenuhi kriteria validitas karena nilai koefisiennya melampaui ambang batas r tabel. Sebagai gambaran, item Y₁ mencatatkan angka sebesar 0,943, yang mencerminkan tingkat akurasi tinggi. Kondisi serupa ditemukan pada variabel Keadilan Organisasi (X₁), di mana enam item penyusunnya menunjukkan nilai di atas r tabel (contohnya X_{1.1} dengan skor

0,811). Sementara itu, untuk variabel Disiplin Kerja (X₂) dan Motivasi Kerja (X₃), seluruh butir pertanyaan juga dinyatakan valid. Hal ini didukung oleh pencapaian nilai hitung yang secara konsisten melebihi nilai r_{tabel}, seperti yang terlihat pada X_{2_1} (0,835) dan X_{3_1} (0,722). Secara kolektif, temuan ini mengonfirmasi bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki ketepatan ukur yang mumpuni untuk pengumpulan data lebih lanjut.

Tabel 5: Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Reliabilitas	Nilai Kritis	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y)	0,991	0,361	Reliabel
Keadilan Organisasi (X ₁)	0,927	0,361	Reliabel
Disiplin Kerja (X ₂)	0,896	0,361	Reliabel
Motivasi Kerja (X ₃)	0,852	0,361	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS oleh peneliti 2026

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat memuaskan. Hal ini dibuktikan dengan perolehan koefisien Cronbach's Alpha yang berada jauh di atas ambang batas minimum. Secara rinci, variabel Kepuasan Kerja (Y) mencatat nilai tertinggi sebesar 0,991 dari 11 butir pernyataan. Tren positif ini juga diikuti oleh variabel Keadilan Organisasi (X₁) dan Disiplin Kerja (X₂) yang masing-masing memperoleh skor 0,927 dan 0,896. Sementara itu, variabel Motivasi Kerja (X₃) tetap menunjukkan reliabilitas yang kuat dengan nilai 0,852.

Tabel 6: Hasil Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja	ST	T	K	S	S	Skor	Keterangan
	S	S	S	S	S		
	1	2	3	4	5		
Y_1	2	8	1	7	1	87	Cukup Rendah
Y_2	1	6	1	7	1	91	Cukup Rendah
Y_3	2	7	1	8	2	91	Cukup Rendah
Y_4	3	7	1	8	1	87	Cukup Rendah
Y_5	2	7	9	1	1	92	Cukup Rendah
Y_6	3	5	1	6	1	87	Cukup Rendah
Y_7	3	6	1	1	1	90	Cukup Rendah

Y_8	4	4	1	1	1	90	Cukup Rendah
Y_9	3	6	1	7	1	87	Cukup Rendah
Y_10	3	5	1	9	2	92	Cukup Rendah
Y_11	2	7	1	8	2	91	Cukup Rendah
TOTAL						985	Cukup Rendah
PERSENTASE						59,70 %	

Sumber: Data diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan pengolahan data, ditemukan bahwa tingkat Kepuasan Kerja berada pada klasifikasi "Cukup Rendah". Hal ini didasarkan pada perolehan total skor sebanyak 985 dengan tingkat persentase sebesar 59,70%.

Tabel 7: Hasil Analisis Deskriptif Keadilan Organisasi

Keadilan Organisasi	S	T	K	S	S	Skor	Keterangan
	S	S	S	S	S		
	1	2	3	4	5		
X1_1	0	0	1	2	0	110	Tinggi
X1_2	0	0	1	1	0	109	Tinggi
X1_3	0	0	9	2	0	111	Tinggi
X1_4	0	0	1	2	0	110	Tinggi
X1_5	0	0	1	1	0	107	Tinggi
X1_6	0	0	1	2	0	110	Tinggi
TOTAL						657	Tinggi
PERSENTASE						73,00 %	

Sumber: Data diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil tabulasi, tingkat Keadilan Organisasi mencatatkan persentase sebesar 73,00% dengan total skor 657. Perolehan tersebut menempatkan variabel ini dalam kategori "Tinggi", yang mengisyaratkan bahwa mayoritas subjek penelitian telah merasakan implementasi keadilan yang mumpuni. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek-aspek keadilan dalam organisasi sudah berjalan dengan baik sesuai dengan ekspektasi karyawan.

Tabel 8: Hasil Analisis Deskriptif Disiplin Kerja

Disiplin Kerja	ST	T	K	S	S	Skor	Keterangan
	S	S	S	S	S		
	1	2	3	4	5		

X2_1	0	1	2	7	0	96	Cukup Rendah	
X2_2	0	1	2	7	0	96	Cukup Rendah	
X2_3	0	1	2	3	6	0	95	Cukup Rendah
X2_4	0	1	2	9	0	98	Cukup Rendah	
TOTAL						385	Cukup Rendah	
PERSENTASE						64,17 %		

Sumber: Data diolah Peneliti, 2026

Penilaian terhadap Disiplin Kerja menunjukkan angka akumulatif sebesar 385 dengan tingkat persentase 64,17%. Hasil ini menempatkan variabel tersebut pada kategori "Cukup Rendah", yang memberikan indikasi kuat bahwa perilaku disiplin di lingkungan kerja belum mencapai standar yang diharapkan. Temuan ini menegaskan adanya ruang perbaikan yang signifikan guna meningkatkan kepatuhan dan keteraturan para responden.

Tabel 9: Hasil Analisis Deskriptif Motivasi Kerja

Motivasi Kerja	ST	T	K	S	S	Skor	Keterangan
	S	S	S	S	S		
X1_1	0	0	28	2	0	92	Cukup Rendah
X1_2	0	0	28	2	0	92	Cukup Rendah
X1_3	0	0	28	2	0	92	Cukup Rendah
X1_4	0	0	28	2	0	92	Cukup Rendah
X1_5	0	0	27	3	0	93	Cukup Rendah
X1_6	0	0	25	5	0	95	Cukup Rendah
TOTAL						556	Cukup Rendah
PERSENTASE						61,78 %	

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan hasil tabulasi data, variabel Motivasi Kerja mencatatkan total skor 556 dengan tingkat persentase sebesar 61,78%. Capaian ini menempatkan motivasi kerja responden pada predikat "Cukup Rendah".

Tabel 10: Uji Normalitas Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	8,12577847
Most Extreme Differences	Absolute	,106
	Positive	,106

	Negative	
Test Statistic		-,094
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Peneliti melakukan uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov untuk memverifikasi asumsi normalitas pada nilai residual dalam model regresi. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Mengingat angka tersebut jauh melampaui ambang batas signifikansi 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa residual dalam penelitian ini telah mengikuti sebaran data normal. Dengan demikian, kriteria normalitas yang dipersyaratkan dalam analisis regresi linier telah terpenuhi dengan baik.

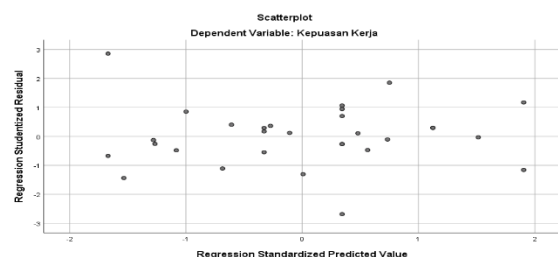
Tabel 11: Uji Multikolinearitas Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Keadilan Organisasi	,988	1,012
Disiplin Kerja	,932	1,072
Motivasi Kerja	,942	1,062

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel koefisien, tidak ditemukan adanya permasalahan multikolinearitas yang serius dalam model penelitian ini. Hal ini dikonfirmasi oleh perolehan nilai VIF untuk ketiga variabel yang seluruhnya berada di bawah ambang batas 10, dengan angka tertinggi hanya menyentuh 1,062. Selain itu, nilai Tolerance yang dihasilkan juga berada di atas 0,10 (mendekati 1), sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel independen berdiri sendiri dan layak digunakan dalam analisis regresi tanpa adanya tumpang tindih hubungan antar variabel.

Gambar 1: Uji Heteroskedastisitas menggunakan Scaterplot



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas melalui grafik scatterplot, terlihat bahwa titik-titik data menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Tidak ditemukan adanya pola geometris tertentu yang teratur, seperti pola menyempit, melebar, ataupun bergelombang. Hal ini membuktikan bahwa model regresi terbebas dari masalah heteroskedastisitas, sehingga varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap homogen (konstan).

Tabel 12: Regresi Linier Berganda Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	-60,898	33,228		-1,833	,078
Keadilan Organisasi	2,310	,646	,538	3,576	,001
Disiplin Kerja	2,688	,969	,430	2,774	,010
Motivasi Kerja	,467	1,257	,057	,372	,713

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Hasil analisis regresi menunjukkan persamaan Kepuasan Kerja = $-60,898 + 2,310X_1 + 2,688X_2 + 0,467X_3$, di mana X_1 adalah keadilan organisasi, X_2 disiplin kerja, dan X_3 motivasi kerja. Nilai konstanta sebesar $-60,898$ menggambarkan tingkat kepuasan kerja ketika seluruh variabel independen bernilai nol. Koefisien regresi menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, di mana setiap peningkatan satu unit akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 2,310 unit dengan asumsi variabel lain konstan. Disiplin kerja memiliki pengaruh paling besar, yaitu meningkatkan kepuasan kerja sebesar 2,688 unit untuk setiap kenaikan satu unit. Sementara itu, motivasi kerja juga berpengaruh positif, meskipun relatif lebih kecil, dengan kontribusi peningkatan sebesar 0,467 unit terhadap kepuasan kerja, dengan asumsi variabel lain tetap.

Tabel 13: Uji t (parsial) Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	-60,898	33,228		-1,833	,078
Keadilan Organisasi	2,310	,646	,538	3,576	,001
Disiplin Kerja	2,688	,969	,430	2,774	,010
Motivasi Kerja	,467	1,257	,057	,372	,713

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan Tabel 13, pengujian secara parsial menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ($t_{hitung} 3,576 > t_{tabel} 2,042$; sig. $0,001 < 0,05$). Disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($t_{hitung} 2,774 > t_{tabel} 2,042$; sig. $0,010 < 0,05$). Sebaliknya, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karena nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,372 < 2,042$) dan nilai signifikansi lebih besar dari $0,05$ ($0,713 > 0,05$).

Tabel 14: Uji F (Simultan)

Model	ANOVA ^a					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1375,347	3	458,449	6,225	,002 ^b
	Residual	1914,820	26	73,647		
	Total	3290,167	29			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Keadilan Organisasi, Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil uji simultan, didapatkan nilai signifikansi F-hitung sebesar 0,002. Mengingat angka tersebut jauh di bawah ambang batas 0,05, dapat dikonfirmasi bahwa model regresi yang diajukan memiliki tingkat signifikansi statistik yang kuat. Hal ini membuktikan bahwa kombinasi dari variabel Keadilan Organisasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang nyata terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, model ini dinyatakan layak dan reliabel untuk menjelaskan fenomena yang diteliti.

Tabel 15: Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.647 ^a	.418	.351	8,58178

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Keadilan Organisasi, Disiplin Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Kekuatan hubungan secara simultan dalam model ini ditunjukkan oleh nilai (R) sebesar 0,647, yang masuk dalam kategori hubungan yang kuat. Selanjutnya, dari sisi kontribusi variabel, diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,418. Secara praktis, temuan ini menjelaskan bahwa Keadilan Organisasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja mampu memberikan gambaran terhadap variasi Kepuasan Kerja sebanyak 41,8%. Angka ini membuktikan bahwa variabel-variabel yang dipilih memiliki peran yang cukup signifikan dalam menjelaskan dinamika kepuasan kerja.

PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkaji hubungan antara persepsi keadilan organisasi baik distributif, prosedural, maupun interaksional dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator keadilan organisasi, khususnya sikap atasan dalam memperlakukan karyawan secara profesional dan tidak memihak, berada pada kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan merasakan perlakuan yang relatif adil dan objektif, sehingga menciptakan suasana kerja yang nyaman, meningkatkan kepercayaan terhadap pimpinan, serta menekan potensi konflik dan kecemburuan sosial. Implementasi keadilan organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya (Nuryadi et al., 2020; Siregar et al., 2020). Karyawan yang merasa diperlakukan adil cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi karena merasa kesejahteraan dan kontribusinya diakui, baik melalui pemberian penghargaan, sanksi yang konsisten, maupun kesempatan promosi berbasis kompetensi (Simatupang & Salendu, 2019; Irfan, 2022). Persepsi keadilan ini menjadi fondasi penting dalam menciptakan

lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Kurniasyari & Subiyanto, 2022).

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator disiplin kerja terkait etika berinteraksi antar karyawan berada pada kategori cukup rendah, yang mengindikasikan belum optimalnya penerapan etika kerja dalam hubungan sehari-hari. Kondisi ini berpotensi mengganggu keharmonisan, kenyamanan kerja, serta efektivitas kerja tim, bahkan memicu konflik internal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat pembinaan etika kerja melalui penanaman nilai profesionalisme dan keteladanan pimpinan. Disiplin kerja merupakan fungsi penting manajemen sumber daya manusia karena berperan dalam meningkatkan efisiensi dan kepuasan kerja (Nurdin et al., 2023; Qarismail & Prayekti, 2020). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana aturan yang jelas dan kepatuhan yang konsisten menciptakan keteraturan serta rasa aman bagi karyawan (Azhar et al., 2020; Setiawan & Siddiq, 2025; Noviani & Siddiq, 2025).

Secara umum, motivasi kerja sering diasumsikan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun sejumlah penelitian menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Beberapa studi menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya dukungan pimpinan, ketidaksesuaian sistem penghargaan dan jenjang karier, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja yang kurang kondusif (Wibiseno & Dewi, 2018; Qarismail & Prayekti, 2020; Satriawan & Ardana, 2018). Ketidaksignifikanan tersebut juga dipengaruhi oleh perbedaan persepsi responden, keterbatasan indikator, dan ukuran sampel yang relatif kecil. Namun, penelitian lain menunjukkan hasil berbeda, di mana motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, khususnya pada

karyawan dengan dorongan prestasi yang kuat (Simbolon et al., 2025; Noviani & Siddiq, 2025).

SIMPULAN

Pertama, keadilan organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa cara karyawan memandang keadilan dalam perusahaan, baik terkait kebijakan, pembagian tugas, maupun perlakuan dari atasan, menjadi faktor penting dalam membentuk rasa puas terhadap pekerjaan mereka.

Kedua, disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepatuhan karyawan terhadap peraturan serta kesadaran untuk menjalankan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan perusahaan ternyata tidak hanya berdampak pada keteraturan kerja, tetapi juga pada kenyamanan psikologis karyawan itu sendiri.

Berbeda dengan dua variabel tersebut, motivasi kerja dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Multi Jasa Consultant. Hasil ini mengindikasikan bahwa dorongan motivasi, baik yang berasal dari dalam diri maupun dari perusahaan, belum menjadi faktor utama yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Kemungkinan terdapat faktor lain yang lebih dominan, seperti kondisi lingkungan kerja, sistem kompensasi, atau peluang pengembangan karier, yang lebih memengaruhi persepsi kepuasan kerja dibandingkan motivasi kerja semata.

DAFTAR RUJUKAN

Aditya, D., Siddiq, A. M., & Hidayat, N. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Nun Jilbab Bandung. *Jurnal Economica: Media Komunikasi ISEI Riau*, 13(1), 214–222.

Akbar, E., & Nurhidayati, N. (2018). Peningkatan Kinerja Melalui Servant

Leadership, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Dinas Pertanian Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(1), 35.

<https://doi.org/10.30659/ekobis.19.1.35-48>

Alamsah, D., & Siddiq, A. M. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bank Syariah Indonesia (Bsi) Di Kcp Buah Batu 2. *JEMSI (JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, DAN AKUNTANSI) Ucpedumenu: Lembaga KITA*, 11(1), 460–470.

Alqorni, M. Z. W., Ismail, G. D., Rahmi, P. P., Mubarak, D. A. A., Helinawati, E., & Ali, M. M. (2025). Pengaruh Kepuasan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Papyrus Sakti Paper Mill Divisi PM 2 di Kabupaten Bandung. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 7791–7802.

Ariani, D. R., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *JURNAL DIMENSI*, 9(3), 480–493. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2723>

Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 46–60. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.422>

Carlos Wiswanatha Mada, I. G. N., Ketut Sintaasih, D., & Subudi, M. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan. *Forum Manajemen*, 15(2), 1–18.

- <https://doi.org/10.61938/fm.v15i2.161>
- Colquitt, J. A., Hill, E. T., & De Cremer, D. (2023). Forever focused on fairness: 75 years of organizational justice in Personnel Psychology. *Personnel Psychology*, 76(2), 413–435.
- Hakim, A. (2017). Kontribusi Lingkungan Kerja, Perilaku Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sulawesi. *Jurnal Manajemen*, 20(2), 228.
<https://doi.org/10.24912/jm.v20i2.45>
- Halim, S. E. (2023). Pengaruh Kompensasi, Pengawasan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Dan Pemadam Kebakaran. *Nobel Management Review*, 4(2), 181–191.
<https://doi.org/10.37476/nmar.v4i2.4019>
- Hasibuan, M. S., & Rahayu, E. (2014). *Manajemen: Dasar, pengertian dan masalah Edisi Revisi*.
- Irfan, M. (2022). Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3).
<https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1315>
- Jumani, A., Rianto, M. R., & Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. (2023). Literatur Review: Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Kita Sukses Mandiri. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 4(1), 39–50.
<https://doi.org/10.35912/simo.v4i1.1779>
- Kurniasyari, I., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, 5(2), 453–467.
<https://doi.org/10.29408/jpek.v5i2.3672>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence – Based Approach* (12 th Edition). The Mc Grow – Hill Companies, Inc.
- Malkan, M., Adam, Y., Syafaat, M., & Sofyan, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri KCP Palu Imam Bonjol. *Jurnal Ilmu Perbankan Dan Keuangan Syariah*, 2(1), 106–121.
<https://doi.org/10.24239/jipsya.v2i1.25.106-121>
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- McClelland. (2017). *Human Motivation*. USA: Cup Archieve.
- Noviani, F., & Siddiq, A. M. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja Beban Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 1587–1595.
- Nur Afifah, S., Muttaqin, R., & Mochamad Siddiq, A. (2024). Pengaruh Employee Engagement, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT. Kimia Jaya Utama Kota Bandung. *eCo-Buss*, 7(2), 1493–1505.
<https://doi.org/10.32877/eb.v7i2.1980>
- Nuridin, A., Baskoro, F. V. E., & Sulistyorini, S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Indomarco Prismatama Kecamatan Pedurungan. *Solusi*, 21(2), 210–217.

- <https://doi.org/10.26623/slsi.v21i2.6423>
- Nurmaya, E. (2020). Memprediksi Penyimpangan Interpersonal Dari Keadilan Prosedural Dan Keadilan Informasional. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 10(2), 269. <https://doi.org/10.12928/fokus.v10i2.2766>
- Nuryadi, A., Subiyanto, E. D., & Kurniawan, I. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Outcome. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS INDONESIA*, 6(1), 65–71. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v6i1.3535>
- Putra, I. G. E. S. M., & Indrawati, A. D. (2018). *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Di Hotel Rama Phala Ubud*. Udayana University.
- Qarismail, T., & Prayekti, P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 115–129. <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.71>
- Rizky, M. C. (2018). Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Mitra Jasa Power Medan: Muhammad Chaerul Rizky. *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu*, 11(2), 19–27.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi (Edisi Bahasa Indonesia)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Romadhona, F., Recky, R., & Ali, M. M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Di Pt. Caprifarmindo Laboratories Veterinary Vaccine Plant. *Jurnal Economica: Media Komunikasi ISEI Riau*, 12(2), 300–307.
- Saifudin, A. B., Fatihudin, D., & Mochklas, M. (2020). Dampak Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Perusahaan Logistik. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 509. <https://doi.org/10.24843/EEB.2020.v09.i06.p02>
- Sakban, S., Nurmali, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Satriawan, I. G. W., & Ardana, I. K. (2018). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3), 1176. <https://doi.org/10.24843/EJMUNU.D.2019.v08.i03.p01>
- Setiawan, S. B. A., & Siddiq, A. M. (2025). Pengaruh Work Life Balance, Lingkungan Kerja, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. FA Chemical. *eCo-Buss*, 8(1), 447–460. <https://doi.org/10.32877/eb.v8i1.2775>
- Sholikhah, S., Simanjuntak, A. S., & Parimita, W. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Perum Perumnas Kantor Pusat Jakarta Timur. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 9(2), 299–319. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.009.2.07>
- Siagian, S. P. (2018). *Teori motivasi dan aplikasinya*. Rineka Cipta.

- Siagian, S. P. (2018). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Silalahi, N., & Bangun, W. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 19(2), 115–126.
- Simatupang, M. F., & Salendu, A. (2019). Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Mediator Antara Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di PT ABC. *JURNAL DIVERSITA*, 5(2), 95–104. <https://doi.org/10.31289/diversita.v5i2.2696>
- Simbolon, E. Y., Siddiq, A. M., & Saputro, A. H. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 4(3), 1912–1923.
- Siregar, Z. M. E., Syahputra, R., & Nasution, S. L. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *JSHP : Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 4(2). <https://doi.org/10.32487/jshp.v4i2.833>
- Sitorus, T. H., & Siagian, H. L. (2023). Beban Kerja dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Pemediasi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(2), 1182–1194. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i2.6558>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suhartono, I. (2012). Manajemen kinerja pada perusahaan bisnis dari manajemen kinerja tradisional ke manajemen kinerja baru. *Among Makarti*, 3(1).
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ke-18). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Syamsurizal, S. (2016). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi. *Warta Dharmawangsa*, 49.
- Tarjo, T. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *JAMIN : Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 2(1), 53. <https://doi.org/10.47201/jamin.v2i1.38>
- Wibiseno, Q., & Dewi, I. G. A. M. (2018). Dampak Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lembaga Perkreditan Desa Pecatu. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(12), 6759. <https://doi.org/10.24843/EJMUNU.D.2018.v07.i12.p14>