

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini mengidentifikasi masalah utama yang dihadapi karyawan di Matahari Grosir AE Group Tarumajaya, yaitu ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk kurangnya keadilan organisasi, beban kerja yang tidak seimbang, dan fasilitas yang tidak memadai. Karyawan merasa gaji yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja, serta kurangnya dukungan dari atasan. Ketidakadilan ini berimplikasi pada rendahnya motivasi dan kepuasan kerja, yang berdampak pada kinerja dan produktivitas.

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif korelasional dengan populasi 56 karyawan, di mana seluruh populasi dijadikan sampel menggunakan teknik *saturation sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari beberapa pernyataan untuk masing-masing variabel yang diteliti. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan SmartPLS 4.1, yang memungkinkan identifikasi indikator secara rinci dan menunjukkan hubungan antar indikator.

Hasil penelitian menunjukkan karakteristik responden mayoritas berusia 21-25 tahun dan sebagian besar memiliki pendidikan terakhir SMA/K. Dalam hal masa kerja, karyawan yang bekerja antara 1-10 tahun mendominasi. Uji validitas dan reliabilitas menunjukkan semua variabel keadilan organisasi, beban kerja, kepuasan

kerja, dan motivasi kerja memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang baik.

Berdasarkan hasil dan pembahasan uji hipotesis yang telah dijelaskan pada BAB 4 maka dapat disimpulkan:

1. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Matahari Grosir AE Tarumajaya, dengan nilai *original sample* sebesar 0.321 dan *p-value* 0.038. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan dalam organisasi, seperti pemberian penghargaan yang adil, kebijakan yang transparan, serta perlakuan yang setara terhadap karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh mereka.

2. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil menunjukkan Beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Matahari Grosir AE Tarumajaya, dengan *original sample* 0.267 dan *p-value* 0.045. yang memiliki arti ketika beban kerja dikelola dengan baik, sesuai dengan kapasitas dan keterampilan karyawan, maka mereka akan merasa lebih puas dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu tinggi atau tidak terdistribusi secara adil dapat menyebabkan stres dan menurunkan tingkat kepuasan kerja.

3. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Keadilan organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Matahari Grosir AE Tarumajaya, dengan *original sample* 0.293 dan *p-value* 0.017. Karyawan yang merasa bahwa hak dan

kontribusi mereka dihargai secara adil akan lebih terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka. Keadilan dalam organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, di mana karyawan merasa dihormati dan diberi kesempatan yang sama untuk berkembang.

4. Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja

Beban kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Matahari Grosir AE Tarumajaya, dengan *original sample* 0.627 dan *p-value* 0.000. Jika beban kerja yang diberikan sesuai dengan kompetensi dan didukung dengan sistem kerja yang baik, maka karyawan akan merasa tertantang dan lebih termotivasi untuk mencapai target yang diberikan. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan tanpa dukungan yang memadai dapat menyebabkan kelelahan dan menurunkan motivasi kerja.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan Matahari Grosir AE Tarumajaya, dengan *original sample* 0.427 dan *p-value* 0.000. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih antusias dalam menjalankan tugasnya dan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Faktor-faktor seperti penghargaan, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung berperan dalam meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

6. Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* antara Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja

Motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel *intervening* yang memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan karyawan Matahari Grosir AE Tarumajaya, dengan nilai *original sample* 0.125 dan *p-value* 0.043. Artinya, keadilan organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan kata lain, ketika keadilan organisasi diterapkan dengan baik, karyawan akan lebih termotivasi, dan pada akhirnya merasa lebih puas dengan pekerjaannya.

7. Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* antara Beban Kerja dan Kepuasan Kerja

Motivasi kerja berperan sebagai variabel *intervening* yang memperkuat pengaruh beban kerja terhadap kepuasan karyawan Matahari Grosir AE Tarumajaya, dengan *original sample* 0.268 dan *p-value* 0.02. Jika beban kerja dikelola dengan baik dan didukung oleh motivasi yang tinggi, maka dampak positif terhadap kepuasan kerja akan semakin signifikan. Dengan demikian, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi yang cukup dalam menghadapi beban kerja mereka agar tidak menimbulkan dampak negatif terhadap kesejahteraan dan produktivitas mereka.

Kesimpulan ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan beban kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Oleh karena

itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan.

5.2 Implikasi

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi bagi manajemen perusahaan, khususnya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan:

1. Implikasi dalam Pengelolaan Keadilan Organisasi

Manajemen perlu memastikan bahwa seluruh kebijakan terkait promosi, kompensasi, pembagian tugas, serta penghargaan dilakukan dengan adil dan transparan. Ketidakadilan dalam organisasi dapat menurunkan semangat kerja dan kepuasan karyawan, sehingga penting bagi perusahaan untuk membangun lingkungan kerja yang inklusif dan memberikan kesempatan yang sama bagi semua karyawan.

2. Implikasi dalam Pengaturan Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu tinggi atau tidak seimbang dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap distribusi pekerjaan, memastikan bahwa setiap karyawan memiliki beban kerja yang wajar dan sesuai dengan kapasitas mereka.

3. Implikasi dalam Peningkatan Motivasi Kerja

Karena motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan perlu mengembangkan program motivasi yang efektif. Ini bisa dilakukan melalui pemberian insentif

berbasis kinerja, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang lebih suportif. Dengan meningkatnya motivasi kerja, karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

4. *Feedback dan Evaluasi*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pentingnya melakukan evaluasi rutin terhadap kepuasan dan motivasi karyawan agar perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengatasi masalah secara proaktif.

5.3 Keterbatasan Penulis

Pada proses penelitian ini, peneliti menghadapi berbagai keterbatasan yang perlu diperhatikan oleh penelitian selanjutnya agar dapat meningkatkan kualitas serta cakupan penelitian di masa mendatang.

Salah satu kendala utama yang dihadapi adalah keterbatasan waktu yang menjadi tantangan cukup signifikan. Peneliti harus menyelesaikan setiap tahap penelitian, mulai dari pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan dalam waktu yang terbatas. Keterbatasan ini mengakibatkan proses pengumpulan data tidak dapat dilakukan secara optimal, yang pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap akurasi dan validitas hasil penelitian.

Selain itu, Kesulitan dalam memperoleh referensi yang relevan turut menjadi kendala dalam penelitian ini. Beberapa variabel yang diteliti masih jarang dibahas dalam penelitian sebelumnya, sehingga menyulitkan peneliti dalam menyusun landasan teori yang kokoh. Hal ini juga membatasi analisis perbandingan

dengan studi terdahulu, yang pada akhirnya membuat pemahaman terhadap variabel yang diteliti menjadi kurang mendalam.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan berbagai perbaikan, seperti mengoptimalkan metode pengumpulan data agar lebih menarik dan efektif, mengelola waktu penelitian dengan lebih efisien, serta memperluas pencarian referensi guna memperkaya landasan teori. Dengan adanya upaya perbaikan ini, diharapkan validitas dan reliabilitas penelitian dapat ditingkatkan, sehingga hasil yang diperoleh lebih akurat dan komprehensif.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*, berikut beberapa saran yang dapat penulis berikan:

1. Saran bagi Manajemen Perusahaan

a. Meningkatkan Transparansi dan Keadilan Organisasi

Perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan terkait promosi, pemberian insentif, dan pembagian tugas dilakukan secara adil dan transparan agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

b. Pengelolaan Beban Kerja yang Seimbang

Manajemen harus memperhatikan pembagian tugas yang proporsional agar tidak ada karyawan yang mengalami kelebihan beban kerja yang dapat menurunkan kepuasan dan motivasi kerja.

c. Meningkatkan Program Penghargaan dan Pengakuan

Memberikan apresiasi kepada karyawan melalui *reward system*, bonus, atau penghargaan kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja mereka.

d. Fasilitas dan Dukungan

Perusahaan perlu meningkatkan fasilitas kerja dan dukungan dari manajemen kepada karyawan, sehingga mereka merasa didukung dalam menjalankan tugas mereka.

e. Umpan Balik Rutin

Perusahaan sebaiknya melakukan survei dan pengumpulan umpan balik secara berkala untuk memahami kebutuhan dan harapan karyawan. Ini akan membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

2. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

a. Mengembangkan Variabel Penelitian

Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan variabel lain, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau faktor psikologis lainnya yang mungkin berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

b. Menggunakan Pendekatan yang Berbeda.

Disarankan agar penelitian berikutnya menggunakan metode kualitatif untuk menggali lebih dalam pengalaman karyawan mengenai keadilan organisasi, beban kerja, dan motivasi kerja.

c. Melakukan Penelitian Pada Sektor yang Berbeda

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas, penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada industri atau perusahaan lain yang memiliki karakteristik dan populasi yang berbeda, seperti sektor manufaktur atau teknologi.

