

The Influence of Organizational Support and Workload on Job Satisfaction with Employee Productivity as an Intervening Variable

Pengaruh Dukungan Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Pegawai Sebagai Intervening

Horas Manalu¹, Francy Iriani Ekawati²

Program Margister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Trilogi Jakarta

¹htpmanalu@gmail.com, ²francy@trilogi.ac.id

Abstract

Employees are a company's or organization's most valuable assets. They play a vital role in the health of the company/organization, influencing everything from performance to output. If employees carry out their roles with a positive perception of the organization, they are more likely to perform well and put in extra effort. The reverse is also true. Companies must strive to ensure employee satisfaction is maintained, as dissatisfied employees who remain with the company can negatively impact organizational performance. This study aims to determine the effect of organizational support and workload on job satisfaction and employee productivity as an intervention at the Bekasi Regional Public Works and Employee Development Center (BBPVP Bekasi). The data analysis method used descriptive analysis and hypothesis testing using PLS-SEM with SmartPLS 4.0 software. The results of the hypothesis testing proved that: Organizational support influences job satisfaction. Workload influences job satisfaction. Organizational support influences employee productivity. Workload does not influence employee productivity. Employee productivity influences job satisfaction. Organizational support influences job satisfaction through employee productivity. Workload does not influence job satisfaction through employee productivity. The results of this study are expected to be beneficial for BBPVP Bekasi in improving employee productivity and job satisfaction.

Keywords: Organizational Support, Workload, Employee Productivity, Job Satisfaction.

Abstrak

Karyawan adalah aset perusahaan atau organisasi yang paling berharga. Mereka berperan penting bagi kesehatan perusahaan/organisasi, memengaruhi segala hal mulai dari kinerja hingga output. Jika karyawan menjalani peran mereka dengan persepsi positif terhadap organisasi, mereka cenderung berkinerja baik dan memberikan upaya ekstra. Hal sebaliknya juga berlaku. Perusahaan harus berupaya memastikan kepuasan karyawan selalu terjaga karena karyawan yang tidak puas dan tetap bekerja di perusahaan dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan produktivitas pegawai sebagai intervening pada BBPVP Bekasi. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan uji hipotesis menggunakan PLS-SEM dengan software SmartPLS 4.0. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa: Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dukungan organisasi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Produktivitas pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui produktivitas pegawai. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui produktivitas pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi BBPVP Bekasi dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawainya.

Kata Kunci: Dukungan Organisasi, Beban Kerja, Produktivitas Pegawai, Kepuasan Kerja.

1. Pendahuluan

Karyawan adalah aset perusahaan atau organisasi yang paling berharga. Mereka berperan penting bagi kesehatan perusahaan/organisasi, memengaruhi segala hal mulai dari kinerja hingga output. Jika karyawan menjalani peran mereka dengan persepsi positif terhadap organisasi, mereka cenderung berkinerja baik dan memberikan upaya ekstra. Hal sebaliknya juga berlaku. Perusahaan harus berupaya memastikan kepuasan karyawan selalu terjaga karena karyawan yang tidak puas dan tetap bekerja di perusahaan dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi. Di sisi lain, karyawan yang puas mengembangkan pandangan positif terhadap perusahaan yang menginspirasi mereka untuk memberikan kinerja terbaik.

Kepuasan karyawan sendiri merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan seberapa bahagia mereka dengan peran dan perusahaan mereka. Kepuasan ini seringkali merupakan hasil langsung dari bagaimana peran pekerjaan memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan dan merupakan indikator budaya kerja yang berlaku di suatu perusahaan. Dengan demikian kepuasan karyawan sangat penting bagi keberhasilan organisasi karena berdampak pada produktivitas, retensi, dan mengurangi pergantian karyawan. Semakin bahagia karyawan dengan pekerjaan mereka, semakin lama mereka akan bertahan di perusahaan.

Perusahaan harus menerapkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Strategi ini memengaruhi cara karyawan memandang perusahaan mereka dan apakah mereka akan bertahan atau mencari perubahan. Ketika karyawan mengalami permasalahan dalam pekerjaannya, mereka ingin mendapatkan dukungan dari pimpinan atau organisasi. Harus ada sistem yang membantu mereka menemukan dan mendapatkan dukungan yang tepat saat mereka membutuhkannya. Kepemimpinan harus memastikan komunikasi dua arah antara karyawan dan manajemen, serta antar karyawan. Semakin baik komunikasi yang terjalin antara karyawan, semakin kuat rasa kebersamaan yang mereka rasakan. Perusahaan harus menawarkan dukungan yang diperlukan bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu beban kerja juga memengaruhi kepuasan karyawan karena beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan keletihan, sementara beban kerja yang terlalu ringan dapat mengakibatkan kebosanan dan kurangnya keterlibatan. Ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas karyawan tanpa sumber daya yang memadai, hal itu menyebabkan stres, yang menurunkan kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja yang dapat dikelola dengan sumber daya pendukung yang tepat dapat menghasilkan kepuasan dan motivasi yang lebih tinggi.

Memperhatikan betapa pentingnya kepuasan karyawan dalam sebuah organisasi, maka peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Bekasi. BBPVP Bekasi atau Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Bekasi. Ini adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia yang fokus pada pelatihan vokasi dan peningkatan produktivitas kerja. BBPVP Bekasi terletak di Jalan Guntur Raya No. 1, Kelurahan Kayuringin Jaya, Bekasi Selatan, Kota Bekasi. BBPVP Bekasi memiliki tugas utama untuk memberikan pelatihan berbasis kompetensi dan sertifikasi kompetensi kepada masyarakat. Fungsi utamanya adalah meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja agar siap pakai dan produktif. BBPVP Bekasi juga

berperan dalam meningkatkan kompetensi instruktur dan tenaga pelatihan, serta melakukan uji coba program pelatihan vokasi.

Untuk mendapatkan gambaran kepuasan pegawai pada BBPVP Bekasi, maka dilakukan pra-survei kepada 30 orang instruktur sehingga dapat diperoleh kondisi awal bagaimana kepuasan mereka pada dukungan organisasi serta beban kerja yang ada dan juga bagaimana tingkat produktivitasnya dapat mempengaruhi kepuasan. Berikut ini table hasil pra-survei tentang kepuasan pegawai.

Tabel 1. Pra-Survei Kepuasan Pegawai

No	Indikator Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya merasa organisasi menghargai kinerja saya	0	0	5	24	1
2	Organisasi benar-benar peduli pada kepuasan kerja saya	0	1	6	22	1
3	Kondisi pekerjaan saya secara fisik sangat melelahkan	1	5	13	10	1
4	Saya merasa lelah secara mental (stress) setelah bekerja	1	7	15	5	2
5	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan	0	0	1	23	6
6	Saya tidak pernah melakukan kesalahan selama bekerja	0	2	15	11	2

Sumber: Data Diolah, (2025)

Berdasarkan data pra-survei tersebut dapat dijelaskan bahwa kepuasan pegawai atas dukungan organisasi dimana organisasi menghargai kinerjanya diperoleh jawaban sebanyak 24 orang menyatakan setuju, namun masih ada 5 orang yang kurang setuju. Kemudian kepedulian organisasi pada kepuasan kerja pegawai diperoleh jawaban 22 orang setuju, namun masih ada 6 orang yang kurang setuju. Kemudian mengenai kepuasan kerja pada beban kerja sebanyak 13 orang menyatakan kurang setuju dengan kondisi pekerjaan fisik yang sangat melelahkan, sedangkan 10 orang setuju. Adapun merasa lelah secara mental sebanyak 15 orang menyatakan kurang setuju, dan 5 orang setuju. Hal ini berarti secara beban kerja bagi sejumlah pegawai menjadi salah satu pemicu atas kepuasannya dalam bekerja. Sedangkan berdasarkan factor produktivitas, sebagian besar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan yaitu 23 orang. Adapun tidak pernah melakukan kesalahan selama bekerja, sebagian besar yaitu 15 orang menyatakan kurang setuju yang berarti pernah melakukan kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian produktivitas menjadi salah satu factor yang mempengaruhi kepuasan pegawai.

Produktivitas kerja merupakan salah satu ukuran yang digunakan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya (Munawarah, 2022). Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas. Hal ini disebabkan oleh besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar dan masukan pada faktor lain. Permasalahan produktivitas yang dihadapi diantaranya adalah adanya efisiensi anggaran yang menyebabkan banyak program pelatihan yang ditiadakan.

Untuk mencapai produktivitas pegawai yang tinggi, perlu diperhatikan masalah kepuasan kerja, dukungan organisasi dan keterlibatan pegawai yang merupakan faktor pendorong dalam mencapai produktivitas kerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu dimana setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda (Orizanti dkk, 2020). Ini disebabkan adanya perbedaan pada diri masing-masing pegawai. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dan sebaliknya.

Berikut ini disajikan rangkuman beberapa indikator dari produktivitas BBPVP Bekasi pada tahun 2022-2023:

Table 2. Rangkuman Indikator Produktivitas yang Belum Tercapai pada BBPVP Bekasi Tahun 2022-2023

Tahun	Indikator	Target	Realisasi	Capaian
2023	Sertifikasi kompetensi tenaga kerja	11.304 orang	10.131 orang	89,62%
	Sertifikasi kompetensi tenaga kerja berkeahlian menengah tinggi	32 orang	31 orang	96,88%
2022	Terlaksananya sertifikasi kompetensi kerja	8.408 Orang	8.359 Orang	99,42%

Sumber: LAKIP BBPVP Bekasi 2022-2023 (diolah)

Berdasarkan data di atas masih beberapa indikator yang belum dapat dicapai sebagaimana ditargetkan. Diantara beberapa sebab yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu: produktivitas pegawai (Rizal dan Frinaldi, 2023); dukungan organisasi (Siregar dan Pasaribu, 2022; Utari, dkk., 2023); beban kerja (Uma dan Swasti, 2024; Widiatoro dan Gaol, 2024).

Kepuasan kerja merupakan elemen penting yang mencerminkan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya. Apabila kepuasan kerja pegawai mengalami penurunan maka akan berdampak pada produktivitas kerja. Ada beberapa faktor penyebab penurunan kepuasan kerja di BBPVP Bekasi diantaranya kurangnya efisiensi kerja pegawai dan kurangnya pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Pegawai mengharapkan penghargaan atas pencapaian kinerja mereka. Sikap ketidakpuasan tersebut terimplementasi dalam attitude, loyalitas, tingkat kedisiplinan dan produktivitas kerja. Sehingga pegawai yang memiliki potensi tidak mampu mereka kembangkan dalam pekerjaan yang secara otomatis pegawai tersebut tidak dapat fokus secara totalitas terhadap pekerjaannya (Utomo, dkk., 2018).

Ada berbagai elemen yang dapat mempengaruhi perilaku pegawai itu sendiri untuk dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerjanya, diantaranya adalah dukungan organisasi (Utari, dkk., 2023). Dukungan positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut produktivitas kerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Indikasi kurang adanya dukungan organisasi di BBPVP Bekasi antara lain; penghargaan kontribusi organisasi sangat kurang terhadap pegawai yang memiliki potensi, pegawai yang rajin maupun tidak rajin tetap dihargai sama sehingga hal ini secara tidak langsung akan mengurangi motivasi kerja pegawai dalam bekerja.

Selain dukungan organisasi, factor yang dapat mempengaruhi kepuasan maupun produktivitas kerja adalah beban kerja (Puspitasari dan Wijayanto, 2024). Beban kerja merupakan pekerjaan yang diberikan kepada seorang dan harus diselesaikan sesuai keterampilan dan kinerjanya pada waktu tertentu. Beban kerja timbul dari interaksi antara tuntutan pekerjaan, lingkungan kerja yang digunakan sebagai tempat kerja, serta kemampuan, sikap, kognisi individu, tim atau organisasi.

Secara empiris penelitian mengenai pengaruh dukungan organisasi dan beban kerja terhadap produktivitas kerja dan kepuasan kerja terdapat temuan yang kontradiktif. Sebagaimana pada penelitian mengenai dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja: Fata, dkk (2024) membuktikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Namun Utari, dkk (2023) membuktikan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Beban kerja terhadap produktivitas kerja pada penelitian Rianti, dkk (2025), Puspitasari dan Wijayanto (2024) membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas. Namun Karauwan, dkk. (2024) membuktikan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Penelitian dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja oleh Siregar dan Pasaribu (2022) membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun Fata, dkk (2024) membuktikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian beban kerja terhadap kepuasan kerja oleh Widianoro dan Gaol (2024) membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun penelitian Uma dan Swasti (2024) membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya pengaruh produktivitas kerja terhadap kepuasan kerja pada penelitian Rizal dan Frinaldi (2023) dan Lidwina, dkk (2024) membuktikan bahwa produktivitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan masyarakat. Namun pada penelitian Pujiati, dkk (2025) dan Lova, dkk (2024) membuktikan bahwa produktivitas kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan kajian dalam bentuk karya ilmiah dengan mengambil judul penelitian: **"Pengaruh Dukungan Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Pegawai Sebagai Intervening.**

2. Tinjauan Pustaka

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2024:122) mendefinisikan kepuasan kerja adalah "perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya". Sedangkan menurut Scandura (2021:75) kepuasan kerja adalah : "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang".

Produktivitas Kerja

Lussier and Hendon (2020:91): "Produktivitas adalah jumlah keluaran yang diperoleh organisasi per unit masukan, dengan masukan manusia biasanya dinyatakan dalam satuan waktu". Mathis & Jackson (2010:9) menyatakan bahwa: "Produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan". Dessler (2017:387)

menyatakan bahwa: “Produktivitas adalah rasio keluaran (barang dan jasa) dibagi dengan masukan (sumber daya seperti tenaga kerja dan modal)”.

Dukungan Organisasi

Dukungan Organisasi menurut Robbins & Judge (2024:120) Dukungan organisasi adalah tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan menganggap organisasi mereka suportif ketika mereka diperlakukan secara adil oleh anggota organisasi lainnya, memiliki hubungan yang berkualitas tinggi dengan organisasi, dan menganggap praktik organisasi mereka suportif, mengembangkan, dan adil.

Beban Kerja

Menurut Sujoso (2012:85) “Beban kerja adalah sejumlah pekerjaan yang dikerjakan. Beban kerja fisik adalah kerja yang memerlukan energi fisik otot manusia sebagai sumber tenaganya.

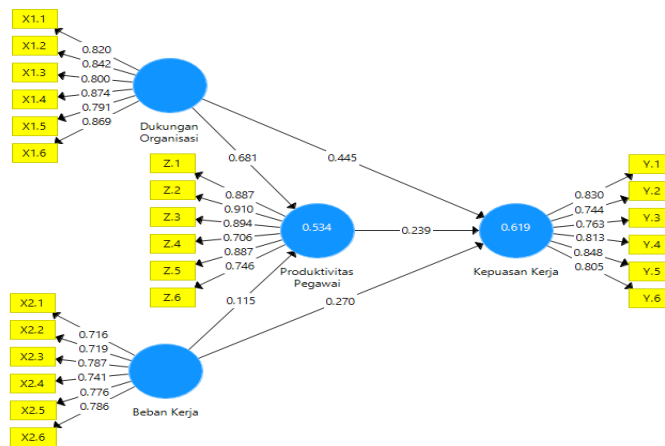
3. Metode

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan menguji hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis menggunakan analisis statistik berbantuan komputer. Populasi penelitian adalah seluruh instruktur BBPVP Bekasi sebanyak 123 pegawai, dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria telah menjabat sebagai instruktur minimal satu tahun. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat presisi 5%, sehingga diperoleh 94 responden dan dibulatkan menjadi 100 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert (1–5) untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui SmartPLS 4.0, dengan tahapan evaluasi outer model dan inner model sebelum dilakukan pengujian hipotesis.

4. Hasil Dan Pembahasan

Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Pengujian hasil *structural equation modelling* dengan pendekatan PLS dilakukan dengan melihat hasil model pengukuran (*outer model*) dan hasil model struktural (*inner model*) dari model yang diteliti. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diujikan:



Gambar 1. Hasil Full Model Struktural (*Standardized Output*) –PLS Algorithm
Sumber : Data diolah, (2026)

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity

Uji *convergent validity* dapat dilihat dari nilai *Loading Factor* untuk tiap indikator konstruk, adapun untuk menilai *convergent validity* nilai Faktor Loading lebih dari 0,70. Selain itu juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Tabel 3. Nilai Loading Factor

Variabel	Indikator	Faktor Loading	Keterangan
Dukungan organisasi (X1)	X1.1	0,820	Valid
	X1.2	0,842	Valid
	X1.3	0,800	Valid
	X1.4	0,874	Valid
	X1.5	0,791	Valid
	X1.6	0,869	Valid
Beban kerja (X2)	X2.1	0,716	Valid
	X2.2	0,719	Valid
	X2.3	0,787	Valid
	X2.4	0,741	Valid
	X2.5	0,776	Valid
	X2.6	0,786	Valid
Produktivitas pegawai (Z)	Z.1	0,887	Valid
	Z.2	0,910	Valid
	Z.3	0,894	Valid
	Z.4	0,706	Valid
	Z.5	0,887	Valid
	Z.6	0,746	Valid
Kepuasan kerja (Y)	Y.1	0,830	Valid
	Y.2	0,744	Valid
	Y.3	0,763	Valid
	Y.4	0,813	Valid
	Y.5	0,848	Valid
	Y.6	0,805	Valid

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan sajian data dalam tabel 3 di atas, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel dukungan organisasi, beban kerja, produktivitas pegawai dan kepuasan kerja seluruhnya memiliki nilai memiliki tingkat validitas yang tinggi (*outer loading*) > 0,70, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen. Kemudian penilaian validitas konvergen dengan menggunakan pengujian *Average Variance Extracted (AVE)*, dimana menurut Ghazali dan Latan (2015), *rule of thumb* untuk *Average Variance Extracted (AVE)* adalah > 0,50 dapat dinyatakan memiliki nilai validitas konvergen yang baik.

Tabel 4. Hasil Uji *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i>	Keterangan
Dukungan organisasi	0,694	Valid
Beban kerja	0,569	Valid
Produktivitas pegawai	0,709	Valid
Kepuasan kerja	0,642	Valid

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa nilai AVE > 0,5 sesuai dengan pendapat Ghazali dan Latan (2015), maka dapat dinyatakan bahwa nilai hasil uji AVE memiliki nilai data valid dari setiap variabel yang ada.

Discriminant Validity

Nilai cross loading

Discriminant validity yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk harus lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model.

Tabel 5. Hasil Uji *Cross Loading*

	Beban Kerja	Dukungan Organisasi	Kepuasan Kerja	Produktivitas Pegawai
X1.1	0,305	0,820	0,547	0,631
X1.2	0,332	0,842	0,630	0,546
X1.3	0,150	0,800	0,495	0,572
X1.4	0,332	0,874	0,591	0,671
X1.5	0,300	0,791	0,617	0,572
X1.6	0,411	0,869	0,693	0,619
X2.1	0,716	0,072	0,117	0,166
X2.2	0,719	0,573	0,608	0,404
X2.3	0,787	0,200	0,404	0,387
X2.4	0,741	0,091	0,257	0,118
X2.5	0,776	0,025	0,205	0,039
X2.6	0,786	0,166	0,262	0,114
Y.1	0,400	0,519	0,830	0,492
Y.2	0,287	0,462	0,744	0,514
Y.3	0,373	0,383	0,763	0,411
Y.4	0,466	0,554	0,813	0,438
Y.5	0,427	0,699	0,848	0,669
Y.6	0,516	0,723	0,805	0,586
Z.1	0,259	0,677	0,632	0,887
Z.2	0,267	0,714	0,606	0,910

Z.3	0,367	0,662	0,613	0,894
Z.4	0,333	0,373	0,356	0,706
Z.5	0,336	0,705	0,596	0,887
Z.6	0,335	0,406	0,462	0,746

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan sajian data pada tabel 5 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Composite Reliability

Apabila konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* yang lebih besar dari 0,7, dapat disimpulkan bahwa variabel manifes memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen yang baik dalam mengukur konstruk.

Tabel 6. Composite Reliability

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Dukungan organisasi	0,912	0,931	Reliabel
Beban kerja	0,880	0,888	Reliabel
Produktivitas pegawai	0,917	0,936	Reliabel
Kepuasan kerja	0,890	0,915	Reliabel

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan tabel 6, terlihat nilai *composite reliability* maupun *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk adalah reliabel atau dengan kata lain seluruh variabel manifes dari variabel laten terbukti memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk dengan baik.

Fornell-larcker criterion

Fornell-larcker criterion dimaknai sebagai suatu ukuran yang membandingkan *square root* dari nilai AVE dengan hubungan variabel laten. Dengan demikian, nilai *square root* dari setiap konstruk AVE harus lebih besar dari nilai korelasinya dengan konstruk lainnya.

Tabel 7. Fornell-Larcker Criterion

	Beban Kerja	Dukungan Organisasi	Kepuasan Kerja	Produktivitas Pegawai
Beban Kerja	0,755			
Dukungan Organisasi	0,371	0,833		
Kepuasan Kerja	0,523	0,718	0,801	
Produktivitas Pegawai	0,367	0,723	0,660	0,842

Sumber: Data diolah, (2026)

Hasil perhitungan *Fornel-Larcker Criterion* menunjukkan nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar satu konstruk dengan konstruk lainnya, maka validitas diskriminan dinyatakan baik nilai validitas diskriminan.

Nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)

Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik *discriminant validity* adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 8. *Discriminant Validity Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)*

	Beban Kerja	Dukungan Organisasi	Kepuasan Kerja	Produktivitas Pegawai
Beban Kerja				
Dukungan Organisasi	0,279			
Kepuasan Kerja	0,433	0,767		
Produktivitas Pegawai	0,308	0,765	0,700	

Sumber: Data diolah, (2026)

Kesimpulan pengujian *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT) bahwa seluruh hubungan antar variabel memiliki HTMT yang lebih < 0,9 artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian yang terbentuk dari keempat variabel di atas adalah valid.

Pengukuran Model Struktural (*Inner Model*)

R Square (R^2)

Koefisien determinasi (*R Square*) merupakan angka yang menunjukkan besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel laten *eksogen* terhadap variabel laten *endogen*. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *software* SmartPLS 4.0, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Laten Variable	R^2
Produktivitas pegawai	0,534
Kepuasan kerja	0,619

Sumber: Data diolah, (2026)

Pada tabel di atas, terlihat nilai *R Square* untuk variabel Produktivitas pegawai yang diperoleh adalah sebesar 0,534 atau 53,4% menunjukkan model moderat karena *R square* berada pada rentang 0,45 – 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan beban kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 53,4% terhadap Produktivitas pegawai, sedangkan sebanyak (*1-R Square*) 46,6% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Kemudian nilai *R Square* untuk variabel kepuasan kerja yang diperoleh adalah sebesar 0,619 atau 61,9% menunjukkan model moderat karena *R square* berada pada rentang 0,45-0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan beban kerja serta produktivitas pegawai secara bersama-sama memberikan pengaruh

sebesar 61,9% terhadap kepuasan kerja, sedangkan sebanyak (1-*R Square*) 38,1% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Predictif – Relevance (Q^2)

Nilai *Q-square* yang lebih besar daripada 0 (nol), artinya: model memiliki nilai *Predictive Relevance*, sedangkan nilai *Q-square* yang lebih kecil daripada 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki nilai *Predictive Relevance* (Ghozali dan Latan, 2016). Untuk menghitung *Q-Square* (Q^2) digunakan rumus (Chin, 2010):

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,534) (1 - 0,619)$$

$$Q^2 = 0,822$$

Dengan nilai Q^2 sebesar 0,822 tersebut yang lebih besar dari 0 sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut dianggap relevan dengan prediksi faktor endogen yang diberikan. Artinya, bahwa nilai observasi yang dihasilkan oleh model sudah baik (Ghozali dan Latan, 2015).

F-Square

Nilai F^2 membantu menentukan apakah pengaruh tersebut kuat, sedang, atau lemah dengan interpretasi menurut Ghazali (2015) sebagai berikut : 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural.

Tabel 10. Hasil Uji F-Square

	Kepuasan Kerja	Produktivitas Pegawai
Beban Kerja	0,161	0,024
Dukungan Organisasi	0,241	0,859
Kepuasan Kerja		
Produktivitas Pegawai	0,070	

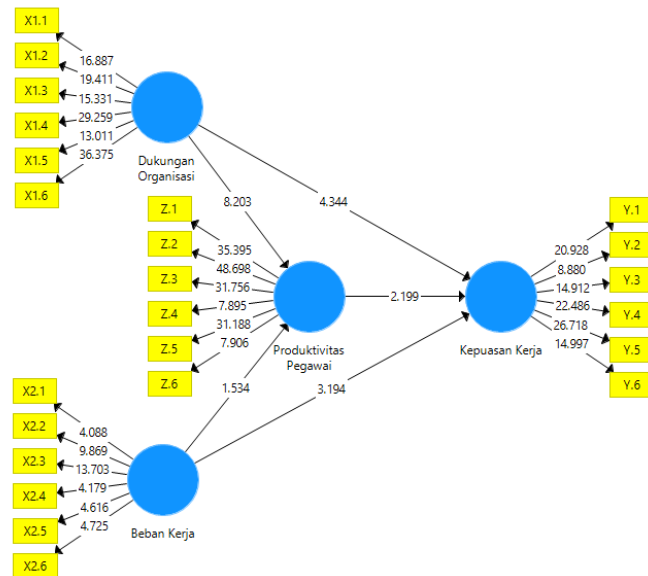
Sumber: Data diolah, (2026)

Kesimpulan dari pengujian *F-Square* pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- Variabel beban kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai $F^2 = 0.161$, maka terdapat efek yang moderat dari variabel beban kerja terhadap kepuasan kerja.
- Variabel dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai $F^2 = 0.241$, maka terdapat efek yang moderat dari variabel dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.
- Variabel Produktivitas pegawai terhadap kepuasan kerja memiliki nilai $F^2 = 0.070$, maka terdapat efek yang kecil dari variabel produktivitas pegawai terhadap kepuasan kerja.
- Variabel beban kerja terhadap produktivitas pegawai memiliki nilai $F^2 = 0.024$, maka terdapat efek yang kecil dari variabel beban kerja terhadap produktivitas pegawai.
- Variabel dukungan organisasi terhadap produktivitas pegawai memiliki nilai $F^2 = 0.859$, maka terdapat efek yang besar dari variabel dukungan organisasi terhadap produktivitas pegawai.

Pengujian Hipotesis Statistik

Pengujian hipotesis pada penelitian ini berdasarkan pada nilai yang terdapat pada analisa SEM dengan batas nilai pengujian hipotesis. Berikut hasil pengujian model lengkap dan hipotesis penelitian ini:



Gambar 2. Standardized Output – Bootstrapping
Sumber: Data diolah, (2026)

Program SmartPLS 4.0 hanya menyediakan metode *resampling bootstrap*. Nilai signifikansi yang digunakan adalah 1.96 (significance level = 5%) (Ghozali dan Latan, 2015:80). Sehingga konstruk yang memiliki $t_{hitung} > 1.96$ dinyatakan berpengaruh signifikan. Adapun hasil *path coefficient* dan uji signifikansi adalah sebagai berikut :

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung dalam penelitian ini terdapat 5 hipotesis dengan hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Variabel	Path coefficient	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H1	Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,445	4,344	0,000	Berpengaruh
H2	Beban Kerja -> Kepuasan Kerja	0,270	3,194	0,001	Berpengaruh
H3	Dukungan Organisasi -> Produktivitas Pegawai	0,681	8,203	0,000	Berpengaruh
H4	Beban Kerja -> Produktivitas Pegawai	0,115	1,534	0,126	Tidak Berpengaruh
H5	Produktivitas Pegawai -> Kepuasan Kerja	0,239	2,199	0,028	Berpengaruh

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung pada tabel 11, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

H1: Pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 1 menjelaskan pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,445 dengan nilai t statistik sebesar $4,344 > 1.96$ dan *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga **H1 diterima**, hal ini berarti dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H2: Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 2 menjelaskan pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,270 dengan nilai t statistik sebesar $3,194 > 1.96$ dan *p-values* sebesar $0,001 < 0,05$ sehingga **H2 diterima**, hal ini berarti beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H3: Pengaruh dukungan organisasi terhadap produktivitas pegawai

Hipotesis 3 menjelaskan pengaruh dukungan organisasi terhadap produktivitas pegawai. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,681 dengan nilai t statistik sebesar $8,203 > 1.96$ dan *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga **H3 diterima**, hal ini berarti dukungan organisasi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai.

H4: Pengaruh beban kerja terhadap produktivitas pegawai

Hipotesis 4 menjelaskan pengaruh beban kerja terhadap produktivitas pegawai. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,115 dengan nilai t statistik sebesar $1,534 < 1.96$ dan *p-values* sebesar $0,126 > 0,05$ sehingga **H4 ditolak**, hal ini berarti beban kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas pegawai.

H5 : Pengaruh produktivitas pegawai terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 5 menjelaskan pengaruh produktivitas pegawai terhadap kepuasan kerja. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,239 dengan nilai t statistik sebesar $2,199 > 1,96$ dan *p-values* sebesar $0,028 < 0,05$ sehingga **H5 diterima**, hal ini berarti produktivitas pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Intervening)

Pengaruh tidak langsung (intervening) dalam penelitian ini terdapat dua hipotesis dengan hasil pengujian sebagai berikut :

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Intervening)

Hipotesis	Variabel	Path coefficient	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H6	Dukungan Organisasi - > Produktivitas Pegawai -> Kepuasan Kerja	0,163	1,967	0,050	Berpengaruh
H7	Beban Kerja -> Produktivitas Pegawai -> Kepuasan Kerja	0,027	1,386	0,166	Tidak Berpengaruh

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung pada tabel 12, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

H6: Pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja melalui produktivitas pegawai

Hipotesis 6 menjelaskan pengaruh tidak langsung dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja melalui produktivitas pegawai diperoleh *path coefficient* sebesar 0,163 dengan nilai t statistik sebesar $1,967 > 1,96$ dan *p-values* sebesar $0,050 \leq 0,05$ sehingga **H6 diterima**, hal ini berarti dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui produktivitas pegawai. Dengan demikian produktivitas pegawai berhasil menjadi intervening antara dukungan organisasi dengan kepuasan kerja.

H7 : Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui produktivitas pegawai

Hipotesis 7 menjelaskan pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui produktivitas pegawai diperoleh *path coefficient* sebesar 0,027 dengan nilai t statistik sebesar $1,386 < 1,96$ dan *p-values* sebesar $0,166 > 0,05$, sehingga **H7 ditolak**, hal ini berarti beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui produktivitas pegawai. Dengan demikian produktivitas pegawai tidak berhasil menjadi intervening antara beban kerja dengan kepuasan kerja.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data mengenai pengaruh dukungan organisasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan produktivitas pegawai sebagai variabel intervening pada BBPVP Bekasi, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi persepsi karyawan terhadap perhatian, kepedulian, dan dukungan perusahaan (fasilitas, kebijakan, komunikasi, kompensasi, pengembangan karir), semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka.
- Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Beban kerja sangat memengaruhi kepuasan kerja karena beban kerja yang terlalu tinggi menyebabkan stres, kelelahan, dan frustrasi, sehingga menurunkan kepuasan.
- Dukungan organisasi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Hal ini dikarenakan dengan dukungan organisasi berupa fasilitas, pelatihan, komunikasi efektif, dan penempatan sesuai keahlian membuat pegawai merasa dihargai, yang pada akhirnya mendorong kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

- d. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Organisasi dengan manajemen yang sangat baik mungkin berhasil menyeimbangkan beban kerja sedemikian rupa sehingga pegawai merasa tertantang (bukan terbebani), menjaga produktivitas tetap tinggi secara konsisten.
- e. Produktivitas pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja paling kuat bersifat positif ketika produktivitas dikelola secara sehat, diakui, dan didukung dengan sumber daya yang tepat.
- f. Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui produktivitas pegawai. Dengan demikian produktivitas pegawai berhasil menjadi intervening pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.
- g. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui produktivitas pegawai. Dengan demikian produktivitas pegawai tidak berhasil menjadi intervening pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.

6. Daftar Pustaka

- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- DuBrin, A. J. (2021). *Fundamentals of organizational behavior* (6th ed.). Academic Media Solutions.
- Febrianty, F., et al. (2025). *Pengembangan sumber daya manusia: Teori dan praktik kontemporer*. PT Ganesha Kreasi Semesta.
- Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep dan realita*. In Media.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, J. M. (2020). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (13th ed.). Cengage Learning.
- Kato, I., et al. (2025). *Manajemen perilaku organisasi modern*. Yayasan Kita Menulis.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2020). *Fundamentals of human resource management* (2nd ed.). SAGE Publishing.
- Mahawati, E., et al. (2021). *Analisis beban kerja dan produktivitas kerja*. Yayasan Kita Menulis.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mullins, L. J. (2011). *Essentials of organisational behaviour* (3rd ed.). Pearson Education.
- Notoadmojo, S. (2012). *Pengembangan sumber daya manusia*. Rineka Cipta.
- Pasaribu, B. S., Herawati, A., & Utomo, K. W. (2022). *Metodologi penelitian untuk ekonomi dan bisnis*. Media Edu Pustaka.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Scandura, T. A. (2021). *Essentials of organizational behavior* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sujoso, A. D. P. (2012). *Dasar-dasar keselamatan dan kesehatan kerja*. UPT Penerbitan UNEJ.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenadamedia Group.
- Tarwaka. (2019). *Ergonomi industri: Dasar-dasar pengetahuan ergonomi dan aplikasi di tempat kerja* (2nd ed.). Harapan Press.
- Tsauri, S. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. STAIN Jember Press.

- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wijaya, C., & Manurung, O. (2021). *Produktivitas kerja*. Kencana.
- Atmaja, N. P. C. D., & Puspitawati, N. M. D. (2018). Effect of physical work environment through productivity employees job satisfaction as an intervening variable. *International Journal of Business, Economics and Law*, 17(5).
- David, M., & Solichin, M. R. (2021). Pengaruh kepemimpinan, beban kerja dan kompensasi terhadap turnover intention. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(3), 587–597. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i3.918>
- Fata, M. A., Yunita, T., Jumawan, Silalahi, E. E., & Sumantyo, F. D. S. (2024). Pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja PT. XYZ di Bekasi. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 7(1), 880–891.
- Husaeni, A. A., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh beban kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan importir bahan makanan di Jakarta Barat.
- Indriati, I. H., & Khasanah, A. U. (2023). Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap produktivitas pegawai. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(3), 3586–3589. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i3.3887>
- Jasmin, M., Ridwan, & Asbara, N. W. (2023). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Malomo: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1(3), 338–348.
- Karauwan, K., Taroreh, R. N., & Lumantow, R. Y. (2024). Pengaruh etos kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. *Jurnal EMBA*, 12(1), 499–509. <https://doi.org/10.35794/emba.v12i01.53623>
- Lidwina, S., Sunarta, K., & Indrawati, N. S. (2024). Hubungan kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan. *NAMARA: Jurnal Manajemen Pratama*, 1(1).
- Lova, Z. M., Putra, R. B., Yudha, A. M., & Hasmaynelis. (2024). Pengaruh kompensasi dan produktivitas kerja terhadap prestasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 11917–11926.
- Minovia, P., Suyono, J., Rosyid, A., & Elisabeth, D. R. (2025). Pengaruh dukungan organisasi dan komunikasi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial*, 4(1), 249–267. <https://doi.org/10.29138/jkis.v4i1.108>
- Mohammad, J., & Quoquab, F. (2019). Workplace internet leisure and employees' productivity: The mediating role of employee satisfaction. *Internet Research*, 29(4), 725–748. <https://doi.org/10.1108/IntR-05-2017-0191>
- Munawarah, M., Utari, W., & Prasetyo, I. (2022). Pengaruh etos kerja, pendidikan dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja guru. *Jurnal Manejerial Bisnis*, 5(2).
- Ningsih, L. K., & Prastiwi, N. L. P. Y. (2021). Pengaruh kepuasan kerja, semangat kerja, dan kompensasi terhadap produktivitas kerja. *Jurnal Valuasi*, 1(2).
- Orizanti, S. V., Utari, W., & Nugroho, M. W. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(4).

- Pratami, N. W. C. A., & Muryatini, N. N. (2022). Pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. *Widya Manajemen*, 4(1), 77–87. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v4i1>
- Pujiati, R., Nainggolan, R., & Sarwoko, E. (2025). The influence of employee productivity and service quality on job satisfaction mediated by work motivation. *Journal of Tourism, Culinary, and Entrepreneurship*, 5(1), 36–50. <https://doi.org/10.37715/jtce.v5i1.5440>
- Puspitasari, M., & Wijayanto, P. (2024). Pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. *Jurnal Maksipreneur*, 13(2), 735–751.
- Putri, N. A., Siddiq, A. M., & Muttaqin, R. (2025). Pengaruh komunikasi, work life balance dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. *JEMSI*, 11(1), 582–595. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3755>
- Rianti, M. V., Fibriyani, V., & Wahyuni, H. (2025). Pengaruh beban kerja dan work-life balance terhadap produktivitas kerja. *YUME: Journal of Management*, 8(1), 706–718.
- Rizal, J., & Frinaldi, A. (2023). Pengaruh produktivitas kerja terhadap kepuasan masyarakat. *PUBLICNESS*, 2(4), 400–406. <https://doi.org/10.24036/publicness.v2i4.86>
- Sari, C. Y. (2023). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pelatihan terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 17288–17296.
- Sari, N., Surajiyo, S., Fitria, F., & Nasruddin, N. (2021). Beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 5(2), 56–66.
- Simarmata, J. (2024). Pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja melalui sharing pengetahuan.
- Siregar, D. A. A., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh dukungan organisasi dan kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1). <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.620>
- Uma, A. T., & Swasti, I. K. (2024). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 181–193. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1295>
- Utari, W., Ningsih, D. P., & Prasetyo, I. (2023). Analisis persepsi dukungan organisasi dan keterlibatan pegawai terhadap produktivitas kerja. *JUIMA*, 13(1).
- Widiantoro, R., & Gaol, P. L. (2024). Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *JSDA*, 6(1). <https://doi.org/10.32834/jsda.v6i1.757>