

## Pengaruh Budaya Organisasional dan Keadilan Organisasional melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Kubu Raya

Victor<sup>1\*</sup>, Suherman<sup>1</sup>, Robby Simanjuntak<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Manajemen Labora, Jakarta

<sup>1</sup>Jl. Palem Raja B7/7 Taman Modern Cakung, Jakarta Timur

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi di KPP Pratama Kubu Raya. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dengan menggunakan pendekatan survey. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan sebanyak 104 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Analisis data menggunakan *structural equation modelling (SEM)* dengan metode *partial least square (PLS)*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Keadilan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, kinerja

### Pendahuluan

Kinerja merupakan sebuah aspek penting yang dimiliki sebuah organisasi. Dengan adanya kinerja, organisasi dapat mengetahui hasil yang akan dicapai dengan menilai level dari aktivitas yang dilakukan oleh seorang karyawan, dan hasil inilah yang nantinya akan menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Kinerja sendiri memiliki definisi sebagai catatan hasil yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi (Wirawan, 2009; Robbins dan Judge, 2013) pada periode waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 1993). Kinerja juga sangat erat hubungannya dengan penilaian. Karena tanpa sebuah penilaian, organisasi tidak akan pernah mengetahui apa saja kekurangan yang mereka miliki, bukan hanya dari segi karyawan, namun juga dari keseluruhan aspek dalam organisasi.

Penilaian kinerja bertujuan untuk menyediakan umpan balik bagi karyawan tentang performanya, menentukan pelatihan dan pengembangan individu karyawan dan organisasi (Grote dan Grote, 2005), menentukan penyesuaian gaji, membuat keputusan penempatan kerja pada promosi, transfer dan penurunan pangkat (Mathis dan Jackson, 2007), menjalankan program remedial guna melatih kemampuan dan kompetensi karyawan, dan untuk menginformasikan dalam pemberian hak karyawan untuk memberikan umpan balik dalam penilaian kinerjanya.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kubu Raya merupakan salah satu kantor pelayanan yang bertugas untuk mengamankan penerimaan negara dari sektor pajak dan memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Di tengah beban pengamanan penerimaan negara yang terus meningkat serta terpaan isu moral yang berpengaruh pada tingkat kepercayaan terhadap institusi Direktorat Jenderal Pajak, maka diperlukan suatu kinerja yang baik demi mengatasi tuntutan tersebut. KPP Pratama Kubu Raya diharapkan mampu memberikan bukti komitmen dalam rangka mengamankan penerimaan negara, meningkatkan kualitas pelayanan kepada wajib pajak serta demi mengembalikan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi.

Kepercayaan masyarakat dan integritas aparat yang tinggi merupakan kunci sukses dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Demi terwujudnya tujuan organisasi maka diperlukan kinerja karyawan yang baik. Dari hal tersebut, setiap karyawan dituntut untuk menjalankan tugas secara profesional, memiliki motivasi yang tinggi demi menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi.

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, ada baiknya untuk dapat mengetahui apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat

mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut para ahli, yaitu Luthans (2010), serta Robbins dan Judge (2013), mengatakan bahwa suatu bentuk ketidakpuasan akan menciptakan ketidakproduktifan karyawan, kemangkiran, dan tingkat pergantian karyawan yang tinggi. Lalu Colquitt et al. (2017) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Teori kepuasan kerja yang sudah dijelaskan diatas dibuktikan dengan adanya 9 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Suliman, 2007; Syauta et al., 2012; Arifin, 2015; Hutabarat, 2015; Khuong dan Quoc, 2016; Sapada et al., 2017; Mashi, 2017; Nurak dan Riana, 2017; Haryono et al., 2019), namun terdapat 1 penelitian terdahulu yang menemukan gap penelitian yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Pawirosomarto et al., 2017).

Budaya di dalam organisasi juga turut menjadi faktor penentu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Schein (2004) semakin kuat budaya di dalam organisasi, maka akan semakin efektif juga organisasi tersebut. Robin dan Judge (2013) juga mengatakan bahwa budaya yang baik akan mempengaruhi keefektifitasan dan iklim kerja yang positif di dalam organisasi. Selain itu Hofstede dkk. (2010) mengemukakan bahwa elemen budaya yakni struktur, strategi dan sistem kontrol akan sangat berpengaruh terhadap kinerja. Teori budaya organisasional yang sudah dijelaskan diatas, dibuktikan dengan 5 penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan (Hutabarat, 2015; Sapada dkk., 2017; Pawirosomarto dkk., 2017; Sihombing dkk., 2018; Maamari dan Saheb, 2018). Namun 3 peneliti lainnya menemukan sebuah gap penelitian yang mengungkapkan fakta bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan (Syauta dkk., 2012; Arifin, 2015; Pawirosomarto dkk., 2017).

Selain itu, keadilan juga dikatakan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut teori, suatu bentuk ketidakadilan di dalam organisasi akan berdampak buruk dan menyebabkan ketidakpuasan, lemahnya kinerja, merasa tidak bernilai, pelanggaran aturan dan selalu berfikir negatif tentang atasan (Greenberg, 2011). Colquitt dkk. (2012) juga menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan variabel prediktor yang kuat terhadap kepuasan dengan dimensi pengawasan dan juga kinerja. Robbins dan Judge (2013) mengatakan bahwa disaat team kerja dan ketua tim merasa tidak setuju dengan persepsi dukungan organisasi, maka mereka cenderung memiliki *mood* negatif yang akan berdampak terhadap rendahnya kinerja. Teori keadilan organisasional yang sudah dijelaskan diatas, dibuktikan dengan 6 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan (Suliman, 2007; Wang dkk., 2010; Nasurdin dan Khuan, 2011; Khuong dan Quoc, 2016; Mashi, 2017; Swalhi dkk., 2017). Namun, terdapat juga 2 peneliti yang menemukan gap penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan (Nurak dan Riana, 2017; Haryono dkk., 2019).

Kepuasan kerja sendiri diharapkan dapat mampu menjadi peran mediator untuk meningkatkan efek dari nilai budaya organisasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Schein (2004), kurangnya kesepakatan lintas hirarki akan menghambat kinerja keseluruhan dan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi dapat menciptakan iklim, sedangkan iklim sangat dekat kaitannya dengan level individu kepuasan kerja, komitmen, motivasi dan keterlibatan karyawan (Robbins dan Judge, 2013). Teori tersebut dibuktikan dengan adanya 3 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional dan kinerja karyawan (Syauta dkk., 2012; Hutabarat, 2015; Sapada dkk., 2017), namun 2 penelitian terdahulu menemukan sebuah gap penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional dan kinerja karyawan (Arifin, 2015; Pawirosomarto dkk., 2017).

Peran mediasi kepuasan kerja juga diharapkan dapat memberikan efek yang signifikan dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kinerja karyawan di dalam organisasi. Menurut Greenberg (2011), ketidakadilan dalam organisasi akan berdampak buruk dan menyebabkan ketidakpuasan, lemahnya kinerja, merasa tidak bernilai, pelanggaran aturan dan selalu berfikir negatif tentang atasan. Sedangkan Colquitt dkk. (2012) menyatakan bahwa keadilan organisasi merupakan variabel prediktor yang kuat terhadap kepuasan dengan dimensi pengawasan dan juga kinerja. Selain itu, fakta lapangan mengungkapkan bahwa selain kepuasan kerja, keadilan organisasi juga dapat memprediksi variabel lain seperti komitmen organisasi, kepercayaan karyawan, serta peran ekstra kinerja yaitu perilaku kewarganegaraan organisasi (Robbins dan Judge, 2013). Teori tersebut dibuktikan dengan adanya 4

penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kinerja karyawan (Suliman, 2007; Khuong dan Quoc, 2016; Mashi, 2017; Haryono dkk., 2019), namun 1 penelitian terdahulu menemukan sebuah gap penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapatnya peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kinerja karyawan (Nurak dan Riana, 2017).

Berdasarkan uraian-uraian di atas, diperlukan adanya penelitian lebih lanjut dalam menjelaskan pengaruh kausalitas antara budaya organisasional, keadilan organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang juga bertujuan untuk dapat menutupi keterbatasan penelitian terdahulu, menambah variasi konsep penelitian dan juga memperkuat *statement* penelitian terdahulu. Lebih lanjut, penelitian dengan variabel yang dimaksud belum pernah dilakukan di KPP Pratama Kubu Raya.

## Metodologi

### Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertempat di KPP Pratama Kubu Raya (PKR) yang berlokasi di Jl. Slt. Abdurrahman No.76, Akcaya, Kec. Pontianak Kota, Kota Pontianak, Kalimantan Barat 78113. Pengambilan data dilaksanakan pada bulan Mei 2022 sampai dengan Juni 2022.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPP Pratama Kubu Raya baik yang berstatus tetap dan berjumlah 104 orang. Sugiyono (2011: 61) mendefinisikan populasi sebagai obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2011: 62) menambahkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan dari anggota populasi. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel dinamakan sebagai sampling jenuh (Sugiyono, 2011: 68). Penelitian ini ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya disebut sensus.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi model minimum yaitu 100 sampel sebagaimana yang dianjurkan oleh Hair et al. (2019) untuk analisa *Structural Equation Modeling* (SEM).

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk skala Likert. Dalam skala ini pernyataan-pernyataan yang diajukan dilengkapi dengan 5 (lima) alternatif jawaban berikut bobotnya untuk setiap alternatif. Pernyataan untuk variabel kepemimpinan, kompensasi, manajemen pengetahuan, motivasi kerja, dan kinerja diukur dengan menggunakan skala Likert 1 s.d. 5. Untuk skala Likert rinciannya adalah STS (Sangat Tidak Setuju) = 1, TS (Tidak Setuju) = 2, N (Netral) = 3, S (Setuju) = 4, dan SS (Sangat Setuju) = 5.

## Hasil Penelitian

### Analisis Deskriptif

Analisa statistik deskriptif variabel studi dimanfaatkan guna mengidentifikasi kecondongan respon pada angket maupun tahapan respons dari partisipan sejalan dengan kriteria pilihan respon yang memanfaatkan skala Likert dari 5 (sangat setuju) hingga 1 (sangat tidak setuju) atas pernyataan tiap variabelnya. Informasi yang dikumpulkan lalu ditabulasi guna mengidentifikasi persebaran respon partisipan dari tiap-tiap parameter pada tiap konstruk riset.

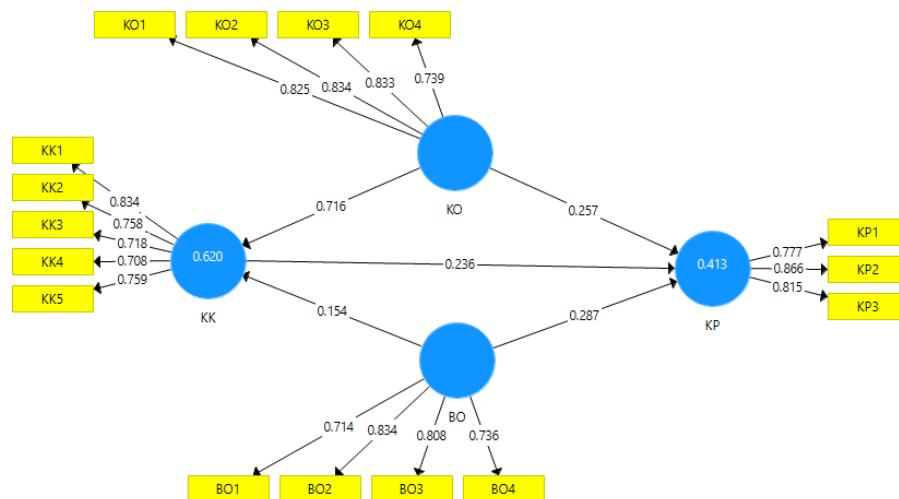
Variabel budaya organisasi memiliki rata-rata 3,52-4,14 dengan kategori cukup baik. Bila dilihat dari delapan indikator kepuasan kerja, dua indikator diantaranya yaitu BO3 dan BO4 memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi. Variabel keadilan organisasi memiliki rata-rata 3,77-4,18 dengan kategori cukup baik. Bila dilihat dari delapan indikator seluruhnya memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi. Dua indikator yakni KO3 dan KO4 memiliki persepsi rata-rata cukup. Variabel kepuasan kerja memiliki rata-rata 3,73-4,23 dengan kategori baik. Bila dilihat dari tujuh indikator seluruhnya memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi. Variabel kinerja karyawan memiliki rata-rata 3,92-4,03 dengan kategori baik. mayoritas responden merasakan kinerja pegawai dalam kategori cukup baik. Dua indikator yakni KP1 dan KP3 memiliki nilai rata-rata persepsi yang cukup tinggi dibanding indikator lainnya.

### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model ukur (*outer model*) dilaksanakan guna mengetahui validitas serta reliabilitas yang mengaitkan antara parameter dengan konstruk latennya. Terdapat 3 (tiga) ketentuan pada penggunaan metode analisa data menggunakan SmartPLS 3.2.8 dalam menilai *outer model* yakni *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability*, *Discriminant Validity*, dan *Convergent Validity*.

### Pengujian Validitas Konvergen (Convergent Validity)

*Convergent validity* dari permodelan pengujian dengan reflektif parameter diukur menurut keterkaitan diantara component score/ point score yang diperkirakan menggunakan aplikasi PLS. Pengukuran reflektif personal dinilai tinggi apabila memiliki keterkaitan diatas 0,70 dengan variabel yang diuji. Pada studi ini batasan loading factor senilai 0,70 akan dimanfaatkan. Gambar 1 mengilustrasikan hasil perhitungan model SEM PLS, berikutnya skor loading factor parameter di tiap-tiap variabel.



**Gambar 1.** Diagram Jalur & Faktor Loading

Berdasarkan hasil model pertama terlihat dalam Gambar 1 di atas item-item pernyataan yang memiliki *loading factor* di bawah 0,70 tersebut sudah dihilangkan (dihapus). Indikator yang dihapus adalah BO5, BO6, KO5, KO6, KO7, KO8, KK6, dan KK7. *Factor loading* sudah memenuhi *convergent validity* yaitu nilai indikatornya sudah di atas 0,70 sehingga dapat dilanjutkan untuk dilakukan analisis.

Pada variabel budaya organisasi (BO), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,834 yaitu pada BO2, sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah sebesar 0,714 yaitu pada BO1. Pada variabel keadilan organisasi (KO), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,834 yaitu pada KO2, sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah sebesar 0,739 yaitu pada KO4. Pada variabel kepuasan kerja (KK), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,834 yaitu pada KK1, sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah sebesar 0,708 yaitu pada KK4. Pada variabel kinerja pegawai (KP), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,866 yaitu pada KP2, sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah sebesar 0,777 yaitu pada KP1.

### Analisis Validitas Diskriminan

Setelah dipastikan bahwa seluruh indikator dari variabel laten merupakan konstruk dari variabel laten maka tahap selanjutnya melakukan uji validitas diskriminan. Validitas diskriminan juga perlu dilakukan agar skala yang digunakan tidak memiliki dua konstruk yang mengukur hal yang sama. Uji validitas diskriminan ini menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan nilai cross loading. Menurut kriteria Fornell-Larcker (1981), akar kuadrat dari nilai AVE tiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan nilai

korelasi antar konstruk dalam suatu model. Tabel 1 menampilkan kriteria Fornell-Larcker yang menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel laten.

**Tabel 1.** Validitas Diskriminan

	BO	KK	KO	KP
BO	<b>0.775</b>			
KK	0.427	<b>0.757</b>		
KO	0.382	0.775	<b>0.809</b>	
KP	0.486	0.558	0.55	<b>0.82</b>

#### **Evaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)**

Kriteria validitas serta reliabilitas juga bisa ditinjau melalui skor keterkaitan sebuah variabel serta skor AVE dari tiap-tiap varibel. Variabel/konstruk dinyatakan mempunyai keterkaitan yang baik apabila skornya 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50 (Ghozali, 2015:155). Melalui Tabel 2 akan disuguhkan nilai AVE, Composite Reliability, serta Cronbach's Alpha bagi semua konstruk.

**Tabel 2.** Nilai Composite Reliability dan AVE

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
BO	0.778	0.857	0.6
KK	0.813	0.87	0.573
KO	0.823	0.883	0.654
KP	0.758	0.86	0.673

Berdasarkan Tabel 2 di atas, dapat diketahui bahwa untuk variabel BO, KK, KO, dan KP memiliki composite reliability di atas 0,80 dan nilai cronbach's alpha di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing variabel mempunyai reliabilitas yang baik atau mampu mengukur konstruknya. Namun demikian nilai Cronbach's Alpha yang dihasilkan oleh PLS sedikit *under estimate* sehingga lebih disarankan untuk menggunakan nilai Composite Reliability (Ghozali & Latan, 2015:155). Begitu juga dengan nilai Average Variance Extracted (AVE), variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan kinerja pegawai memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel memiliki discriminant validity yang tinggi.

#### **Hasil Pengujian Kelayakan Model (Inner Model)**

Pengujian model structural maupun *inner model* dilaksanakan guna meninjau relasi diantara variabel, skor signifikansi serta R<sup>2</sup> dari model studi. Permodelan structural dikaji melalui penggunaan R<sup>2</sup> atas variabel bebas pengujian t berikut signifikansi dari koefisien parameter lajur struktural. Melalui peninjauan permodelan dengan PLS diawali melalui peninjauan R<sup>2</sup> untuk tiap konstruk laten terikat. Tabel 3 adalah hasil perkiraan R<sup>2</sup> melalui penggunaan SmartPLS 3.2.8.

**Tabel 3.** Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
KK	0.620	0.616
KP	0.413	0.403

Tabel 3 menunjukkan nilai R-square untuk variabel kepuasan kerja (KK) diperoleh sebesar 0,620 dan untuk variabel kinerja pegawai (KP) diperoleh sebesar 0,413. Hasil ini menunjukkan bahwa 62,0% variabel KK dapat dipengaruhi oleh variabel BO dan KO dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat dalam penelitian. Sedangkan 41,3% variabel KP dipengaruhi oleh

variabel BO, KO, dan KK dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat pada penelitian.

### ***Uji Hipotesis***

Tahap terakhir analisis SEM adalah uji hipotesis atau uji signifikansi. Nilai signifikansi minimal  $\alpha = 0,05$ . Hipotesis dapat diterima apabila nilai koefisien jalur lebih besar 0,1 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 serta nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel pada taraf  $\alpha = 0,05$  (1,96). Pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan resampling dengan menggunakan metode bootstrapping terhadap sampel dengan tujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil bootstrapping disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Pengujian Hipotesis

Hubungan	Beta	T Statistics	P Values	Keterangan
BO -> KK	0.154	2.359	0.009	Signifikan
BO -> KP	0.287	3.167	0.001	Signifikan
KK -> KP	0.236	2.195	0.014	Signifikan
KO -> KK	0.716	13.733	0.000	Signifikan
KO -> KP	0.257	3.005	0.001	Signifikan
BO -> KK -> KP	0.036	1.700	0.045	Signifikan
KO -> KK -> KP	0.169	2.106	0.018	Signifikan

### **Pembahasan**

#### ***Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai***

Hasil penelitian membuktikan bahwa setiap peningkatkan kecocokan budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja. Secara teoritis, budaya kelompok dalam menciptakan misi, tujuan, strategi akan rusak bila kelompok baru datang dan menciptakan konflik dengan cara menciptakan sub-budaya baru (Schein, 2004). Penelitian terdahulu setuju akan hal ini dan menyatakan bahwa, dewasa ini sangat sulit untuk membentuk budaya yang optimal sebagai referensi perilaku karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka (Syauta dkk., 2012; Arifin, 2015; Pawirosumarto dkk., 2017). Tentunya ini menjadi tantangan bagi pimpinan KPP PKR. Pada dasarnya, budaya harus disepakati bersama dengan kelompok lain dalam satu organisasi agar dapat menciptakan keselarasan misi, tujuan dan strategi. Penelitian ini membuktikan bahwa bahkan disaat budaya bekerja sama menjadi budaya yang dominan, namun tidak memberikan pengaruh terhadap mutu atau kualitas pekerjaan pegawai KPP PKR. Hal ini dapat terjadi karena setiap karyawan memiliki tingkat kecocokan budaya yang berbeda-beda sehingga menciptakan perselisihan yang berdampak terhadap kualitas kerja mereka.

#### ***Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai***

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa setiap peningkatkan keadilan organisasi akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai KPP PKR. Secara teoritis, persepsi tentang adil pada setiap karyawan berbeda-beda, terdapat beberapa karyawan yang sensitif terhadap perlakuan organisasi dan terdapat juga yang berfikir bahwa tindakan tersebut masih bersifat rasional (Folger dan Cropanzano, 1998). Penelitian terdahulu setuju akan hal ini dan menyatakan bahwa, keadilan dalam hal perlakuan dan informasi dari para atasan terhadap bawahan tidak cukup untuk dapat meningkatkan produktifitas karyawan dalam bekerja (Nurak dan Riana, 2017; Haryono dkk., 2019). Pada dasarnya karyawan yang diperlakukan tidak adil, juga akan menurunkan kinerjanya. Namun, keadilan merupakan persepsi dimana bila karyawan merasa bahwa tindakan organisasi tersebut masih dalam batas kewajaran, hal tersebut tidak akan menganggu kinerja mereka.

#### ***Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai***

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa setiap peningkatkan kepuasan kerja pegawai KPP PKR juga akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Hasil dari temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja akan

memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Secara teoritis, suatu bentuk ketidakpuasan akan menciptakan ketidakproduktifan karyawan, kemangkiran, dan tingkat pergantian karyawan yang tinggi (Luthans, 2010; Robbins dan Judge, 2013) dan kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan (Colquitt dkk., 2017). Penelitian terdahulu setuju akan hal ini dan menyatakan bahwa karyawan yang bahagia adalah karyawan yang menampilkan kinerja yang baik dan jika organisasi menawarkan pengaturan kerja yang baik, maka karyawan melihat itu sebagai penghargaan positif dan mencoba untuk selalu tampil maksimal dan menghindari kesalahan (Suliman, 2007; Syauta dkk., 2017; Arifin, 2015; Hutabarat, 2015; Khuong dan Quoc, 2016; Sapada dkk., 2017; Mashi, 2017; Nurak dan Riana, 2017; Haryono dkk., 2019). Pada dasarnya, bila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi, mereka akan lebih bersemangat, menghargai pekerjaannya dan merasa memiliki nilai di organisasi. Pada penelitian ini, KPP PKR memberikan pekerjaan yang sesuai dengan tupoksi yang dimiliki oleh pegawai serta merancangnya dengan sangat baik. Terbukti, pegawai KPP PKR sangat puas dengan pekerjaan yang dilakukannya dan hal ini juga berdampak sangat baik terhadap tingginya mutu atau kualitas pekerjaan yang diselesaikan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa setiap peningkatkan kecocokan BO juga akan berpengaruh positif terhadap peningkatan KK. Hasil dari temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa setiap peningkatkan BO akan memberikan pengaruh positif terhadap KK. Secara teoritis, budaya organisasi dapat menciptakan iklim, sedangkan iklim sangat dekat kaitannya dengan level individu kepuasan kerja, komitmen, motivasi dan keterlibatan karyawan (Robbins dan Judge, 2013). Para peneliti terdahulu setuju akan hal tersebut dan menyatakan bahwa budaya yang baik adalah budaya yang dapat membiarkan karyawan mandiri dan tidak bergantung pada instruksi atasan secara terus-menerus, selain itu, budaya kerja sama tim dan persaingan positif antar kolega dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Lund, 2003; Park dan Kim, 2009; Bellou, 2010, Syauta dkk., 2012; Hutabarat, 2015; Pawirosumarto dkk., 2017; Sapada dkk., 2017). Pada dasarnya, kecocokan budaya organisasional dengan karyawan akan memegang peran penting dalam keberhasilan organisasi dan penelitian ini membuktikan bahwa, pemimpin di KPP PKR sangat baik dalam menciptakan suatu budaya yang cocok untuk seluruh pegawai. Pegawai sangat memerlukan budaya bekerja sama yang baik dalam pekerjaan agar pekerjaan cepat terselesaikan karena pekerjaan dalam bidang kesehatan memerlukan tindakan yang bukan hanya efektif, namun juga efisien. Terbukti juga bahwa para pegawai sangat puas dengan adanya bantuan dari rekan kerjanya.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa setiap peningkatkan KO juga akan berpengaruh positif terhadap peningkatan KK. Hasil dari temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa peningkatan nilai KO akan memberikan pengaruh positif terhadap KK. Secara teoritis, ketidakadilan dalam organisasi akan berdampak buruk dan menyebabkan ketidakpuasan, lemahnya kinerja, merasa tidak bernilai, pelanggaran aturan dan selalu berfikir negatif tentang atasan (Greenberg, 2011). Peneliti terdahulu setuju akan hal ini dan menyatakan bahwa faktor-faktor atau kebijakan penting seperti jadwal kerja, tingkat gaji dan perlakuannya terhadap karyawan seperti jujur, menghargai, percaya dan selalu dekat terhadap karyawan akan dapat memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan (Suliman, 2007; Whisenant dan Smucker, 2009; Dundar dan Tabancali, 2012; Khuong dan Quoc, 2016; Mashi, 2017; Nurak dan Riana, 2017; Haryono dkk., 2019). Pada dasarnya, setiap karyawan akan merasa tidak betah dalam bekerja bila mereka merasa diperlakukan tidak adil. Penelitian ini membuktikan bahwa KPP PKR memperlakukan pegawai dengan cukup adil yang dibuktikan dengan kesopanan antar karyawan dalam berkomunikasi, hal inilah yang menyebabkan karyawan menjadi puas dalam bekerja sama dengan rekan kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa KK berperan secara signifikan antara pengaruh BO terhadap KP. Secara teoritis, budaya organisasional dapat menciptakan iklim, sedangkan iklim sangat dekat kaitannya dengan level individu kepuasan kerja, komitmen, motivasi dan keterlibatan karyawan (Robbins dan Judge, 2013). Penelitian terdahulu setuju akan hal ini, mereka menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan adalah faktor terpenting yang harus

diperhatikan oleh organisasi karena bila kesejahteraan meningkat, kepuasan akan meningkat dan karyawan akan mengerjakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik secara sendirinya (Syauta dkk., 2012; Hutabarat, 2015; Sapada dkk., 2017). Pada dasarnya, bila karyawan puas, maka kinerja yang tinggi akan datang dengan sendirinya. Jadi, budaya seharusnya diciptakan dengan melihat faktor yang menjadi kepuasan karyawan. Pada penelitian ini, pegawai di KPP PKR bukan hanya menyukai budaya bekerja sama antar karyawan, namun mereka juga sangat puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Karena itulah mutu atau kualitas kerja mereka tinggi, dibandingkan saat mereka tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukan.

### ***Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja***

Hasil dari temuan mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa KK berperan secara signifikan antara pengaruh KO terhadap KP. Secara teoritis, Colquitt dkk. (2012) menyatakan bahwa keadilan organisasi merupakan variabel prediktor yang kuat terhadap kepuasan dengan dimensi pengawasan dan juga kinerja. Peneliti terdahulu setuju akan hal ini dan menyatakan bahwa kebijakan dan program kerja yang tepat dapat secara langsung meningkatkan keadilan dan kepuasan secara bersamaan, dengan meningkatkan persaingan antar karyawan yang dilengkapi dengan penilaian kompetensi dengan proses yang transparan serta penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi akan secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan (Suliman, 2007; Khuong dan Quoc, 2016; Mashi, 2017; Haryono dkk., 2019). Pada dasarnya, bila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, persepsi keadilan yang mereka terima menjadi tidak penting lagi, dan mereka akan fokus terhadap pencapaian yang mereka harapkan. Pada penelitian ini, bila pegawai KPP PKR tidak diperlakukan secara sopan, namun mereka puas dengan pekerjaan yang dilakukan, mutu atau kualitas kerja mereka tidak lantas menurun.

### **Kesimpulan dan Saran**

Budaya organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPP PKR. Budaya organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPP PKR. Kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPP PKR. Kepuasan kerja mampu memediasi keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai KPP PKR.

KPP diharapkan memiliki dan mampu menerapkan budaya organisasi yang memberikan kesempatan keterlibatan para pegawai yang lebih besar dalam proses perencanaan organisasi dan setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi. Pimpinan KPP juga diharapkan memperhatikan faktor-faktor pembentuk dari kepuasan kerja para pegawainya. Pimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui implementasi variabel independen, yaitu budaya organisasi dan komitmen organisasi. Disarankan pimpinan harus mengutamakan komunikasi antara atasan dan bawahan dalam tujuan organisasi, serta pimpinan hendaknya memberi penghargaan yang baik untuk karyawannya yang sudah melakukan hal-hal baik dan berusaha ekstra melakukan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja di dalam organisasi meningkat. Kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai, disarankan agar dapat menggunakan variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

### **Daftar Pustaka**

- Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38-45.
- Azwar, S. (2009). Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (1993). Human Resource Management: An Experimental Approach. Singapore: McGraw-Hill.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass.

- Carbondale: John Wiley & Sons, Inc.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2012). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (3 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2017). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (5 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R. (2001). Justice in the Workplace : From theory To Practice.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777-5781.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. California: Sage Publications.
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenegoro.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Harlow: Pearson.
- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Saad, M. S. (2019). Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? A Study of Indonesian Employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 8(1), 1-6.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1967). *The Motivation to Work*.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 13.
- Hutabarat, W. (2015). The Impact of Organizational Culture, Organizational Structure, and Job Satisfaction on High School Teacher's Job Performance. *Cakrawala Pendidikan*, 34(3), 412-420.
- Khuong, M. N., & Quoc, T. H. (2016). The Effects of Organizational Justice and Ethical Leadership on Employee Performance in Binh Duong's Industrial Parks, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(4), 327-333.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dalam F. Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (hal. 141). New York: McGraw-Hill.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture dan job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-24.
- Mashi, M. S. (2017). The Mediating role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes. *International Journal of Public Administration*, 1-10.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2007). *Human Resource Management*. Ohio: Thomson South-Western.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Mohd, A., & Khuan, N. S. (2011). Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 273-290.
- New York: John Wiley & Sons.
- Nurak, L. A., & Riana, I. G. (2017). Examine the Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Management and Marketing Review*, 2(3), 30-37.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. California: SAGE Publications.

- Park, J. S., & Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358.
- Pawirosumarto, S., Setyadi, A., & Khumaedi, E. (2017). The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana. *International Journal of Law and Management*.
- Philadelphia: Taylor & Francis.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Sapada, A. F., Modding, H. B., Gani, A., & Nujum, S. (2017). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance. *The International Journal of Engineering and Science*, 6(12), 28-36.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sekaran, U. (2003). *Research Method for Business: A Skill Building Approach*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill- Building Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Mussadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 1-13.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*.
- Smith, P. C. (2002). Development of a Compact Measure of Job Satisfaction: The Abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement*, 62(1), 173-191.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Dalam P. E. Spector, *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (hal. 219). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (2011). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., . . . Sugiyono. (2005). Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Kombinasi, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suliman, A. M. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542- 559.
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M., & Solimun. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69-76.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organization: the cultural match. *Training and Development Journal*, 12, 28-36.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Weiss, D. J., Dawis, R. W., & Lofquist, L. H. (1966). Instrumentation for the theory of work adjustment. Dalam P. E. Spector, *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practices* (hal. 221). New Jersey: John Wiley & Sons.

- Whisenant, W., & Smucker, M. (2009). Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching. *Public Organization Review*, 9(2), 157-167.
- Widarjono, A. (2015). *Statistika Terapan dengan Excel dan SPSS*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.