

Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, keadilan prosedural, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Jajuk Herawati¹, Ignatius Soni Kurniawan², Ika Setyaningsih³✉

Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta.

Abstrak

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, keadilan prosedural, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pada pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul. Kuesioner didistribusikan secara *accidental sampling* pada sampel sebanyak 82 responden. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini berimplikasi bahwa pimpinan instansi dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui evaluasi item kepuasan kerja dan motivasi kerja yang masih rendah.

Kata kunci: Budaya organisasi; keadilan prosedural; kepuasan kerja; kinerja karyawan; motivasi kerja

The effect of job satisfaction, job motivation, procedural justice, and organizational culture on employee performance

Abstract

This study aims to determine the effect of job satisfaction, work motivation, procedural justice, and organizational culture on employee performance. The population used in this study was the employees of Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul. The questionnaires were distributed by accidental sampling to a sample of 82 respondents. Data were analyzed using multiple linear regression analysis. The results in this study state that job satisfaction and motivation have a positive and significant effect on employee performance. Procedural justice has no significant effect on employee performance. Organizational culture has a negative and insignificant effect on employee performance. This finding implies that the leadership of the agency can encourage the improvement of employee performance through the evaluation of job satisfaction items and low work motivation.

Key words: *Organizational culture; procedural justice; job satisfaction; employee performance; work motivation*

PENDAHULUAN

Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) merupakan suatu instansi pemerintahan yang bertugas sebagai penegak peraturan di setiap daerah. Pegawai adalah salah satu faktor yang penting dalam instansi, tanpa pegawai yang kompeten maka instansi akan kesulitan dalam mencapai apa yang menjadi tujuannya. Kinerja pegawai merupakan hal penting yang harus menjadi perhatian setiap instansi begitu pula dengan instansi Satuan Polisi Pamong Praja di Kabupaten Gunungkidul, karena kinerja pegawai secara agregat merupakan kinerja instansi. Kemampuan instansi dalam mengelola pegawainya memiliki konsekuensi berhasil tidaknya instansi memberikan pelayanan kepada masyarakat. Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul memiliki pegawai yang secara umum sudah baik dan memenuhi tanggung jawab yang telah di berikan pada tugas di kantor maupun tugas lapangan. Meskipun begitu masih ada juga beberapa pegawai yang tidak sepenuhnya produktif pada jam kerja maupun kurang tertib yang perlu dipahami penyebabnya. Penelitian ini bermaksud untuk meneliti lebih lanjut lagi apakah kinerja pegawai di Satpol PP Kabupaten Gunungkidul dipengaruhi oleh kepuasan dan motivasi pegawainya, serta keadilan prosedural dan budaya di dalam organisasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan pertimbangan pimpinan instansi Satpol PP Kabupaten Gunungkidul ketika mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja para pegawainya.

Sukidi & Wajdi (2017) melalui hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Meskipun demikian terdapat penelitian lain dari Nabawi (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Simanjuntak (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Sebaliknya temuan penelitian oleh Mulyani (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut Widiastuti & Aisyah (2016) menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun demikian Kalay (2016) menyatakan sebaliknya bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Muis *et al.* (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lina (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Inkonsistensi hasil temuan-temuan tersebut membuka peluang pengujian kembali pada pengaturan tempat penelitian yang berbeda, oleh karenanya penelitian ini dilakukan untuk menguji bagaimana Satpol PP Kabupaten Gunungkidul mampu meningkatkan kinerja pegawainya melalui variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, keadilan prosedural, dan budaya organisasi. Sebagai implikasinya hasil yang di dapatkan dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai literatur bagi peneliti kinerja pegawai guna pengembangan penelitian lebih lanjut.

Kajian Pustaka

Kepuasan Kerja

Setiap pegawai yang bekerja dalam suatu instansi/perusahaan perlu mendapatkan kepuasan kerja yang akan berdampak pada peningkatan kinerja, apabila pegawai merasa tingkat kepuasannya tinggi maka kinerja pun akan semakin meningkat (Wijaya, 2018). Kepuasan kerja memberikan kontribusi yang besar terhadap keefektifan organisasi, serta meningkatkan semangat kerja dan loyalitas pegawai. Kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan instansi (Suwardi & Utomo, 2011). Sukidi & Wajdi (2017) menyatakan aspek yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepuasan kerja, artinya ketika pegawai mengalami tingkat kepuasan yang rendah maka kinerjanya akan menurun begitu juga sebaliknya ketika tingkat kepuasan kerja tinggi biasanya pegawai akan memberikan kinerja yang baik. Reaksi emosional yang baik atau negatif terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang dicirikan sebagai kepuasan kerja. Keadaan emosional tersebut muncul karena karyawan membawa pengalaman yang lalu, aspirasi, dan kebutuhan mereka untuk bekerja, yang dapat mempengaruhi harapan pekerjaan sehingga menghasilkan keadaan emosional yang tidak menyenangkan atau menyenangkan (Wahyuni & Kurniawan, 2018).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah cara bagaimana menemukan kebutuhan di dalam diri karyawan dan membantu untuk mencapainya dalam proses yang lancar. Memotivasi pegawai mengarah kepada bagaimana cara memperluas keterampilan untuk memenuhi tujuan organisasi, dengan cara memotivasi mereka diharapkan membuat pegawai dapat bekerja keras (Mohamud *et al.*, 2017). Setiawan, (2015)

menyatakan motivasi kerja merupakan suatu kekuatan yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat memberikan kekuatan, membangkitkan dan mengarahkan untuk tetap berada pada arah tersebut pada individu dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Untuk kemajuan organisasi motivasi kerja pegawai sangat dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan secara bersama (Simanjuntak, 2020). Menurut Parashakti & Ekhsan (2020) instansi atau organisasi memberikan dorongan yang mampu memberikan kesadaran dan kemauan karyawan untuk bekerja sesuai yang diinginkan oleh perusahaan, dorongan ini disebut motivasi kerja. Motivasi mewakili proses psikologis yang mengarah pada tindakan berupa sikap dan perilaku.

Keadilan Prosedural

Keadilan pada dasarnya adalah bagaimana cara memperlakukan seseorang atau pihak lain sesuai dengan hak yang dimilikinya (Rialm, 2017). Keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada karyawannya disebut keadilan prosedural (Widiastuti & Aisyah (2016). Salah satu asumsi kunci dalam literatur keadilan organisasi adalah bahwa kepentingan pengusaha dan karyawan secara pribadi adalah sama dan prinsip keadilan prosedural dalam organisasi sama-sama melayani kedua konstituen (Konovsky, 2000). Menurut Colquitt (2001) keadilan prosedural merupakan sebuah keadilan proses yang dilakukan dalam memberikan sebuah distribusi kepada karyawan atau dengan kata lain persepsi atas prosedur yang dilakukan untuk mencapai keputusan sehingga karyawan merasakan dampak dari adilnya proses prosedur yang dilakukan tersebut dan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Budaya Organisasi

Cara pandang pegawai terhadap susunan sistem bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya merupakan pengertian budaya organisasi (Lina, 2014). Menurut Koesmono (2005) budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam susunan organisasi yang mewakili norma-norma dan perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi sehingga budaya organisasi merupakan hal yang penting. Astutik (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi menjadi tujuan bersama di antara manusia yang berinteraksi dalam organisasi. Apabila orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka akan membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka sehingga budaya organisasi dapat diartikan sebagai norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah melekat dan berlaku pada suatu organisasi, setiap organisasi memiliki pola dan kebiasaan yang berbeda beda sesuai dengan apa yang telah diterapkan (Paais & Pattiruhu, 2020).

Kinerja Pegawai

Tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditugaskan dapat diartikan sebagai kinerja (Badrianto & Ekhsan (2019). Kinerja karyawan yang baik secara berkelanjutan dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Munculnya kepuasan kerja dapat membuat meningkatnya kinerja karyawan. Sehingga dapat diartikan kinerja adalah hasil kerja yang telah di capai oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan yang di tetapkan oleh perusahaan (Qustolani, 2020). Kinerja adalah hasil akhir dari pekerjaan karyawan terlepas dari apa yang mereka rasakan dengan pekerjaan yang dikerjakan, baik menyenangkan atau tidak. Jika seorang karyawan dapat melakukan semua pekerjaan dengan tepat dan baik untuk tujuan perusahaan, maka karyawan ini dapat mencapai kematangan psikologis dan tidak mudah mengalami frustrasi saat bekerja (Setiadi *et al.*, 2016).

METODE

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Gunungkidul yaitu pada Satuan Polisi Pamong Praja. Subjek pada penelitian ini adalah para pegawai yang bekerja di Satpol PP Kabupaten Gunungkidul. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 90 orang pegawai. Penarikan sampel menggunakan tabel Cohen, Manion, & Morrison (2007) pada populasi mendekati 90, *confidence level* 90% pada *alpha* 0.05 diperoleh angka 81. Penelitian ini menggunakan ukuran sampel 82 pegawai yang memenuhi persyaratan dari minimal 81 orang.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari kuisisioner yang didistribusikan secara langsung kepada responden dengan teknik *accidental sampling*. Instrumen kuisisioner berisi pertanyaan tertutup dengan pilihan jawaban menggunakan skala likert 1 (sangat tidak

setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Data yang sudah terkumpul kemudian diuji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji t melalui analisis regresi linier berganda. Indikator kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan keseluruhan (Robbins & Judge, 2013). Indikator motivasi kerja yaitu kebutuhan apresiasi, kebutuhan tantangan tugas, kebutuhan bekerja lebih baik, kebutuhan bekerja sama, dan kebutuhan memberikan arahan (Ganesan & Weitz, 1996). Indikator keadilan prosedural yaitu konsisten, menghindari bias, keakuratan, representasi dari seluruh bidang, koreksi, dan etika (Cropanzano *et al.*, 2007). Indikator budaya organisasi yaitu misi, kemampuan beradaptasi, konsistensi, dan keterlibatan (Denison & Mishra, 1995). Indikator kinerja pegawai yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan kerja, dan sikap (Mangkunegara, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Berdasarkan r tabel ($df = N - 2$), dimana jumlah N (sampel) sebanyak 82 responden, sehingga ($df = 82 - 2 = 80$; $\alpha 5\%$; *I-tailed*) diperoleh nilai sebesar 0.1829. Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 1 diatas dapat disimpulkan semua nilai r hitung > dari r tabel artinya semua item pernyataan kuisioner dinyatakan valid.

Tabel 1.
 Output Uji Validitas

KK	r hitung	MK	r hitung	KP	r hitung	BO	r hitung	KP	r hitung
KK1	0.366	MK1	0.349	KP1	0.397	BO1	0.517	KPG1	0.404
KK2	0.547	MK2	0.457	KP2	0.642	BO2	0.643	KPG2	0.476
KK3	0.276	MK3	0.246	KP3	0.630	BO3	0.705	KPG3	0.259
KK4	0.432	MK4	0.357	KP4	0.424	BO4	0.620	KPG4	0.424
KK5	0.341	MK5	0.410	KP5	0.422	BO5	0.697	KPG5	0.228
KK6	0.240	MK6	0.406	KP6	0.396	BO6	0.755	KPG6	0.327
KK7	0.422	MK7	0.332	KP7	0.273	BO7	0.509	KPG7	0.340
KK8	0.338	MK8	0.259	KP8	0.412	BO8	0.673	KPG8	0.414
		MK9	0.283					KPG9	0.245

Ket. KK= Kepuasan Kerja; MK= Motivasi Kerja; KP= Keadilan Prosedural;
 BO=Budaya Organisasi; KP=Kinerja Pegawai.

Uji Reliabilitas

Tabel 2 menyajikan hasil uji reliabilitas. Nilai *Cronbach's Alpha* dari variabel kepuasan kerja (0.680), motivasi kerja (0.673), keadilan prosedural (0.746), budaya organisasi (0.877), dan kinerja pegawai (0.676) > dari 0.60 artinya semua variabel dinyatakan reliabel.

Tabel 2.
 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Angka	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.680	0.60	Reliabel
Motivasi Kerja	0.673	0.60	Reliabel
Keadilan Prosedural	0.746	0.60	Reliabel
Budaya Organisasi	0.877	0.60	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.676	0.60	Reliabel

Asumsi Klasik

Tabel 3 menyajikan hasil uji asumsi klasik. Asumsi normalitas terpenuhi dengan hasil *Kolmogorov-Smirnov test* memiliki *Asymp. Sig.* > 0.05. Asumsi tidak terjadi heteroskedastisitas terpenuhi (*Glejser test*, $p > 0.05$). Tidak terjadi Multikolonieritas pada model regresi dengan *tolerance* > 0.10 dan *VIF* < 10 atau tidak terjadi kolonieritas serius antar variabel bebas.

Tabel 3.
 Hasil Uji Asumsi Klasik

Ind.	Dep.	Multicollinearity		Glejser Test	Kolmogorov-Smirnov Test	
		Toll.	VIF	Sig.	Asymp. sig	
KK		0.879	1.137	0.620		
MK	KPG	0.748	1.337	0.244	0.200	
KP		0.742	1.347	0.881		
BO		0.980	1.021	0.638		

Ket. KK= Kepuasan Kerja; MK= Motivasi Kerja; KP= Keadilan Prosedural;
 BO=Budaya Organisasi; KP=Kinerja Pegawai.

Uji T dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil pengujian uji t pada Tabel 4 ditunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja memiliki nilai t hitung 3.832 dan 3.174 dengan nilai signifikansi 0.000 dan 0.002 < 0.05 pada pengaruhnya terhadap kinerja pegawai artinya hipotesis 1 dan 2 diterima. Nilai t hitung keadilan prosedural dan budaya organisasi sebesar 0.511 dan -0.560 dengan nilai signifikansi 0.611 dan 0.577 > 0.05 pada pengaruhnya terhadap kinerja pegawai artinya hipotesis 3 dan 4 ditolak. Nilai *adj. R²* sebesar 0.330 artinya pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, keadilan prosedural dan budaya organisasi di Satpol PP Kabupaten Gunungkidul mempengaruhi variabel kinerja pegawai sebesar 33%. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada faktor-faktor lain yang menerangkan kinerja pegawai sebesar 67% yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

Tabel 4.
 Hasil Uji Hipotesis

Model	Unstandardized	Coefficients		t	Sig	Adj. R ²
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	11.917	4.679		2.547	0.013	
Kepuasan Kerja	0.382	0.100	0.372	3.832	0.000	
Motivasi Kerja	0.336	0.106	0.335	3.174	0.002	0.330
Keadilan Prosedural	0.041	0.080	0.054	0.511	0.611	
Budaya Organisasi	-0.036	0.065	-0.051	-0.560	0.577	

Dependent variable: Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil temuan ini mengkonfirmasi penelitian dari Sukidi & Wajdi (2017) apabila tingkat kepuasan kerja pegawai tinggi maka kinerja mereka juga semakin optimal. Satu indikator yang memiliki nilai terendah dari kepuasan kerja dan dapat ditingkatkan lagi terdapat pada item pertanyaan “saya menyukai pekerjaan saya” (rerata 3.89) dan dua item yang memiliki nilai tertinggi terdapat pada “Saya puas dengan pekerjaan saya, saya tidak berpikir mencari pekerjaan lain” (rerata= 4.51) dan “Saya merasa puas dan saya tahu apa yang akan saya lakukan dalam pekerjaan” (rerata=4.48). Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai semakin meningkat maka dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga para pegawai tersebut tidak mau untuk meninggalkan pekerjaan yang dilakukannya.

Hasil pengujian H2 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil temuan ini dapat mengkonfirmasi hasil penelitian oleh Simanjuntak (2020) apabila motivasi kerja pegawai terpenuhi sesuai dengan yang mereka kehendaki maka kinerja juga meningkat. Dua indikator yang memiliki nilai terendah dari motivasi kerja dan dapat ditingkatkan lagi terdapat pada item pertanyaan “Jika saya ditawarkan gaji yang lebih baik, saya akan melakukan pekerjaan yang lebih baik.” (rerata= 3.87) dan “Insentif eksternal seperti bonus dan provisi penting untuk seberapa baik saya melakukan pekerjaan saya” (rerata=3.98) dan dua item yang mempunyai nilai tertinggi terdapat pada “Saya melakukan pekerjaan ini bukan karena uang sebagai hal yang terpenting” (rerata= 4.33) dan “Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang” (rerata= 3.23). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang ada dalam seorang pegawai tidak hanya dari lingkup motivasi eksternal saja namun juga internal sehingga kesadaran akan pekerjaan yang penting membuat mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik untuk mencapai tujuan instansi.

Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak mendukung temuan dari Widiastuti & Aisyah (2016) namun temuan ini mengkonfirmasi hasil riset yang dilakukan oleh Kalay (2016). Hasil tersebut

mengindikasikan bahwa keadilan prosedural yang dibuat dan dijalankan dalam instansi tersebut belum terkait dengan pencapaian kinerja karyawan, penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk menjelaskan penyebabnya. Dua indikator yang memiliki nilai terendah dari keadilan prosedural dan dapat ditingkatkan lagi terdapat pada item pertanyaan “Saya yakin bahwa prosedur pengambilan keputusan di organisasi didasarkan pada informasi yang akurat” (rerata= 3.56) dan “Saya mampu mengajukan banding hasil yang diperoleh dari prosedur pengambilan keputusan” (rerata = 3.71) dan dua item yang mendapat nilai tertinggi terdapat pada “Saya yakin bahwa prosedur pengambilan keputusan telah konsisten” (rerata = 4.33) dan “Saya yakin prosedur pengambilan keputusan yang dibuat menjunjung standar etika dan moral” (rerata= 4.28).

Hasil pengujian H4 menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak mendukung temuan dari Muis *et al.*, (2018) namun temuan ini mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Lina (2014). Dua indikator yang memiliki nilai terendah dari budaya organisasi dan dapat ditingkatkan lagi terdapat pada item pertanyaan “Komentar dan rekomendasi pelanggan/pengguna sering menyebabkan perubahan pada instansi ini.” (rerata = 3.62) dan “Pendekatan untuk melakukan bisnis dalam organisasi ini sangat bijaksana dan dapat diprediksi” (rerata= 3.63) dan dua item dengan nilai tertinggi terdapat pada “Instansi ini memiliki tujuan dan arah jangka panjang” (rerata= 4.10) dan “Visi bersama pada organisasi ini akan menjadi tujuan di masa depan” (rerata= 4.02). Hal ini membuktikan bahwa di dalam lingkup suatu organisasi budaya organisasi yang ditunjukkan oleh para pegawai belum tentu dapat menjadikan kinerja menjadi lebih baik atau berpengaruh. Karena di dalam suatu organisasi tertentu pegawai cenderung akan berubah-ubah mengikuti kondisi lingkungan kerja yang ada sehingga budaya organisasi menjadi tidak relevan dan perlu disesuaikan agar mendukung usaha karyawan mencapai kinerja.

Variabel yang berpengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai Satpol PP di Kabupaten Gunungkidul yaitu variabel kepuasan kerja, selanjutnya adalah motivasi kerja, kemudian keadilan prosedural, dan yang terakhir adalah budaya organisasi. Hal tersebut terjadi karena kepuasan kerja memiliki peran mendasar dalam melakukan pekerjaan apabila kepuasan kerja mereka terpenuhi maka kinerja yang dilakukan menjadi lebih optimal. Adanya motivasi yang hadir dalam diri seorang pegawai maupun dari pihak eksternal pun semakin membuat atau mendukung kinerja yang semakin baik. Keadilan prosedural dan budaya organisasi perlu dievaluasi oleh perusahaan karena belum menciptakan kinerja pegawai. Dua indikator yang memiliki nilai terendah dari kinerja pegawai terdapat pada item pertanyaan “Saya memenuhi tuntutan pekerjaan saya” (rerata = 3.84) dan “Saya memprioritaskan kegiatan yang berdampak langsung pada evaluasi pekerjaan saya” (rerata = 4.06) serta dua item dengan nilai tertinggi terdapat pada “Saya melakukan tugas saya dengan baik di tempat kerja” (rerata = 4.33) dan “Saya menyelesaikan tugas yang diharapkan dari saya” (rerata = 4.32). Secara keseluruhan nilai kinerja pegawai pada semua item berada pada skor 3 atau lebih yang menunjukkan persetujuan pegawai akan kinerja yang baik selama bekerja di instansi.

SIMPULAN

Temuan penelitian menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan, serta budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepuasan kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan berimplikasi agar pimpinan instansi tersebut dapat mendorong peningkatan item keadilan prosedural dan budaya organisasi yang masih rendah guna mendorong peningkatan kinerja pegawai. Selain itu hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai literatur bagi peneliti kinerja pegawai dengan menambahkan variabel yang lebih lanjut. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa masih terdapat 67% yang belum dijelaskan oleh penelitian ini sehingga penelitian ini dapat dilanjutkan dengan menambah variabel lain, misalnya komitmen organisasi dan disiplin kerja (Situmeang (2018). Variabel lain yang memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja juga dapat disertakan misalnya variabel stres kerja dan beban kerja. Individu yang mengalami stress kerja dan beban kerja cenderung akan mengalami penurunan kinerja (Rindorindo *et al.*, 2019).

DAFTAR PUSTAKA

Astutik, M. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang Mardi Astutik Abstrak

- Pendahuluan. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*, 2(2), 1–19. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i2.1098>
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2019). Effect of Work Environment and Motivation on Employee Performance of PT. Hasta Multi Sejahtera Cikarang. *Journal of Reseach in Business, Economics, and Education*, 1(1), 64–70.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). Experiments, quasi-experiments, single-case research and meta-analysis. In *Research Methods in Education*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203029053-23>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Ganesan, S., & Weitz, B. A. (1996). The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31–56. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90004-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90004-4)
- Indrawati, D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 7(2), 135–142.
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(2), 163–179. <https://doi.org/10.1109/MS.2008.35>
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511. <https://doi.org/10.1177/014920630002600306>
- Lina, D. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14(1), 77–97.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi-UI.
- Mohamud, S. A., Ibrahim, A. A., & Hussein, J. M. (2017). The effect of motivation on employee performance: Case study in Hormuud company in Mogadishu Somalia. *International Journal of Development Research*, 7(11), 17009–17016.
- Muis, M. R., & Fahmi, M. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 1(1), 9–25.
- Mulyani, M. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi. *Cendekia*, 9(2), 135–148.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.

- Paransa, S., & Sadewo, Y. D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pontianak. *Journal Business Economics and Entrepreneurship*, 1(2), 1–8.
- Parashakti, R. D., & Ekhsan, M. (2020). The Effect of Discipline and Motivation on Employee Performance in PT Samsung Elektronik Indonesia. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(3), 1–8.
- Qustolani, H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 4(2), 79–86. <https://doi.org/10.31219/osf.io/7n9ds>
- Rialm, Z. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural Yang Diterapkan Kepemimpinan Pegawai dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Dari Pegawai BPBD Provinsi Riau. *JURNAL MANDIRI: Ilmu Pengetahuan, Seni, Dan Teknologi*, 1(2), 354–374.
- Rindorindo, R. P., Murni, S., & Trang, I. (2019). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Gran Puri. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 5953–5962. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i4.26576>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New York: Pearson.
- Setiadi, R. U., Setiadi, P. B., & Indroyono. (2016). The Effect of Compensation and Work Motivation on Employee Performance at Semen Indonesia Limited Company. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(3), 64–85.
- Setiawan, K. C. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*, 1(2), 43–53.
- Simanjuntak, P. A. (2020). Pengaruh Etos Kerja, Kepuasan Kerja, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia. *Bisnis Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 48–55.
- Situmeang, B. S. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Pematangsiantar. *Jurnal Maker*, 4(1), 64–73.
- Sudiardhita, K. I. R., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlith, Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1–14.
- Sukidi, S., & Wajdi, F. (2017). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 18(2), 79. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v18i2.4505>
- Suwardi, S., & Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1), 75–86.
- Wahyuni, T., & Kurniawan, I. S. (2018). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi kasus pada manajemen pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta). *Jurnal Manajemen*, 8(1), 66–78. <https://doi.org/10.26460/jm.v8i1.650>
- Wardani, R. K., Mukzam, D. M., & Mayowan, Y. (2016). (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 31(1), 58–65.
- Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. (2016). Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 5(1), 88–96. <https://doi.org/10.21831/nominal.v5i1.11478>
- Wijaya, I. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas. *AGORA*, 6(2), 1–5.