

**PERAN BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA** (*The Role of Organizational Culture, Organizational Commitment, Work Motivation, and Organizational Justice towards Employee Job Satisfaction*)

**Kiki Fatmawati Samri Togala**

[fatmawatikiki285@gmail.com](mailto:fatmawatikiki285@gmail.com)

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Halu Oleo

**Rahmat Madjid**

[rahmatmadjid61@gmail.com](mailto:rahmatmadjid61@gmail.com)

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

**Aidin Hudani Awasinombu**

[aidinhudani@yahoo.com](mailto:aidinhudani@yahoo.com)

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

**Info Jurnal**

*Sejarah Artikel:*

Diterima

22-10-2019

Disetujui

11-11-2019

Dipublikasikan

19-12-2019

**Keywords:**

*organizational culture, commitment, justice, and work motivation job satisfaction*

Klasifikasi JEL:

H10, H11

**Abstract**

*The purpose of this study is to empirically examine and empirically explain the influence of organizational culture, organizational commitment, work motivation, and organizational justice on employee job satisfaction in the Department of Housing, Resettlement and Land Affairs of Kendari City. This research uses a quantitative approach with an associative explanatory design. Associative explanative research is research that aims to determine the effect of two independent variables on the dependent variable by examining the causal relationship between variables. The results showed that (1) organizational culture, organizational commitment, work motivation and organizational justice had a positive and significant effect on employee job satisfaction, (2) organizational culture had a negative and not significant effect on employee job satisfaction. (3) Organizational commitment has a positive and significant effect on job satisfaction. (4) Work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction. (5) Organizational justice has a positive and significant effect on job satisfaction at the Department of Housing, Settlement and Land Areas of Kendari City.*

## I. PENDAHULUAN

Budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai yang dianut anggota organisasi yang sangat menentukan fungsi dan identitas organisasi dalam menjaga keselarasan dengan budaya organisasi tersebut diharapkan akan dapat menciptakan suatu knowledge pegawai yang tinggi yang dapat meningkatkan kinerja dalam lingkungan suatu organisasi. Kehidupan sehari-hari seorang tidak akan terlepas dari lingkungannya, kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Norma (norms) adalah sejumlah aturan organisasi yang senantiasa menjadi penuntun perilaku setiap pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan (Schein,1985; Hatch,1997; Luthans, 2002).

Organisasi publik yang dapat memberikan pelayanan publik secara baik dan bertanggungjawab, dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan asli daerah. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan organisasi yang profesional sehingga mampu menciptakan suatu organisasi publik yang berorientasi pada *value for money (effectivity, efficiency, economy)* (Mardiasmo, 2004). *Value for money* akan dapat terwujud jika didukung adanya komitmen semua individu dalam organisasi atau yang sering disebut komitmen organisasi (Robbins, 2007). Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes (1993:32), menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik.

Motivasi kerja pegawai pada organisasi publik juga dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi pada sektor publik. Motivasi merupakan kondisi atau energy yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai motivasi kerja maksimal. Robbins (2006:213) motivasi adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

Hitt *et al.* (2001) ada tiga elemen utama didalam memahami motivasi, yaitu (1) keinginan yang kuat, (2) perilaku dan (3) pencapaian menuju ke arah tujuan. Karena itu motivasi dapat dikatakan sebagai keinginan, kebutuhan dan minat yang mendorong, mengaktifkan dan mengarahkan individu untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan. Motivasi dapat berasal dari sumber-sumber internal dan eksternal, seperti kebutuhan fisiologis (makan, minum) adalah contoh sumber internal, sedangkan kebutuhan akan lingkungan sosial adalah contoh sumber eksternal, dan kadangkala motivasi merupakan interaksi dari faktor internal dan faktor eksternal. Hasibuan (2005:143) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Keadilan organisasi merupakan persepsi dimana pegawai merasa diperlakukan secara adil dalam bekerja (Wahyuningsih dkk, 2014). Elovainio *et al.*, (2005) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi karyawan tentang perlakuan mereka dalam organisasi adil dan jujur. Jadi, keadilan organisasi menyangkut bagaimana karyawan melihat keadilan di tempat kerja. Selaras dengan pandangan itu, Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Abdullah (2006) berkesimpulan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh sebab itu, apabila seorang individu memiliki komitmen kerja yang tinggi, maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi pula. Penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah (2008) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Oleh sebab itu, apabila komitmen organisasinya baik, maka kinerja organisasi akan baik pula. Hasil penelitian McKinnon, Harrison, Chow, dan Wu (2003) bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara nilai budaya organisasional (yaitu penghormatan kepada orang lain, inovasi, stabilitas

dan agresivitas) dengan respon pegawai (yaitu komitmen organisasional, kepuasan kerja, kecenderungan untuk tetap tinggal dalam organisasi dan perilaku pembagian informasi). Ini menunjukkan pentingnya pengaruh dari budaya organisasional bagi kondisi pegawai. Salah satu variabel penting dalam peningkatan kepuasan dan komitmen adalah motivasi yang pada penelitian sebelumnya tidak diangkat sebagai variabel penelitian.

Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman Dan Pertanahan Kota Kendari, adalah organisasi perangkat daerah yang memberikan pelayanan publik pada warga masyarakat yang akan mendirikan bangunan baik untuk kepentingan pribadi, perusahaan atau untuk bisnis proverty. Sebagai organisasi perangkat daerah memiliki tugas pokok dan fungsi untuk memberikan pelayanan pada publik yang terkait. Adapun tugas Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kota Kendari mempunyai tugas pokok membantu walikota melaksanakan kewenangan desentralisasi di Bidang Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan, sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Fenomena empirik menunjukkan bahwa sebanyak 45 orang pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman Dan Pertanahan Kota Kendari dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya belum mendapatkan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan beberapa faktor yang turut mempengaruhi sehingga kepuasan kerja pegawai belum tercapai dengan maksimal, yakni faktor budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi adalah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman Dan Pertanahan Kota Kendari.

Pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan belum dilandasi dengan motivasi kerja yang baik. Hal ini menyebabkan kepuasan kerja pegawai belum dapat terwujudnya sebagaimana yang diharapkan. Berdasarkan pandangan teoritis, hasil studi serta fenomena empirik tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti peran budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari.

## **II. TINJAUAN LITERATUR**

### **Budaya Organisasi**

Peters Hess dikutip Matondang, 2008: 65) bahwa (1) budaya organisasi biasanya menggambarkan seperangkat keyakinan dan norma-norma, nilai-nilai bersama oleh anggota organisasi yang kemudian dihubungkan dengan cara kerja dan (2) budaya organisasi terdiri dari seperangkat keyakinan dan norma-norma serta nilai-nilai yang disebarkan oleh anggota-anggota dalam suatu organisasi. Menurut Dessler (2011: 186) bahwa budaya organisasi adalah karakteristik nilai, tradisi, dan perilaku organisasi atau perusahaan yang dimiliki oleh para karyawannya atau pegawainya.

Kotter dan Heskett (1997 : 4) bahwa budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanan mereka terhadap perubahan. *Tingkatan pertama* yaitu pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dimuat bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu. *Tingkatan kedua*, yaitu pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya yang menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan-karyawan baru otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Denison dikutip Johannes (1997 : 29) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kekuatan dan potensi yang dimiliki suatu organisasi untuk melakukan koordinasi dan kontrol terhadap perilaku anggota organisasi. Kuatnya suatu budaya organisasi dengan sosialisasi diantara para anggota. Organisasi yang baik akan berpengaruh makin meningkatnya mutu informasi serta koordinasi. Menurut Susanto (1997: 17) bahwa 10 karakteristik budaya organisasi yaitu: (1) inisiatif individu; (2) toleransi; (3) pengarahan, (4) integrasi; (5) dukungan manajemen; (6) pengawasan; (7) identitas; (8) sistem penghargaan; (9) toleransi terhadap konflik; (10) pola komunikasi.

Robbins (2006: 248) bahwa budaya organisasi mempunyai tujuh karakteristik sebagai berikut : (a) Inovasi dan pengambilan resiko. Inovasi adalah suatu gagasan baru yang ditetapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa, (b) Perhatian kepada kerincian, seberapa besar pegawai diberikan wewenang dalam menjalankan tugasnya, kepercayaan untuk bertanggungjawab,

tuntutan untuk bertanggungjawab dan keberhasilan memiliki cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan fungsinya. (c) Orientasi hasil, bagaimana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, meliputi: kejelasan, informasi keberhasilan kerja pegawai, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas. (d) Orientasi orang, seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu melalui pemberdayaan pegawai, ada tidaknya persetujuan atasan, kesempatan yang diberikan atasan untuk belajar terus menerus, diperbolehkan atau tidak diperbolehkan adanya kritik dan saran satu dengan yang lainnya, serta sistem penghargaan yang jelas. (e) Orientasi tim; bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan dalam pelaksanaan tugas dan seberapa dalam interdependensi antar anggota ditanamkan. (d) Agresivitas; sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dalam penyelesaian pekerjaan dan persaingan kerja, dan (e) Stabilitas; kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

### **Komitmen Organisasi**

Mowday (1982) dikutip Sopiah (2008 : 155) Komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Lincoln dikutip Sopiah, (2008 : 155), komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Sedangkan menurut Blau dan Boal dikutip Sopiah, (2008: 155) komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya : (1) Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, (2) Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi, (3) Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Kanter dikutip Sopiah (2008 : 158), mengemukakan : (1) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*); (2) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*); (3) Komitmen terkontrol (*control commitment*). Menurut Meyer, Allen, dan Smith (1998) dikutip Sopiah, (2008: 157) mengemukakan tiga komponen komitmen organisasional, yaitu: (1) *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional; (2) *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena tidak menemukan pekerjaan lain; dan (3) *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

### **Motivasi Kerja**

Robbins (2006: 213) motivasi adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Bila kebutuhan telah terpenuhi maka akan dicapai suatu kepuasan. Sekelompok kebutuhan yang belum terpuaskan akan menimbulkan ketegangan, sehingga perlu dilakukan serangkaian kegiatan untuk mencari pencapaian tujuan khusus yang dapat memuaskan kelompok kebutuhan tadi, agar ketegangan menjadi berkurang.

Samsudin (2006: 282) mengemukakan pernyataannya bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain atasan, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Sedangkan Hasibuan (2005: 143) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan

terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan kerja. Handoko (2003:252) mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Kebutuhan manusia menurut Maslow dikutip Danang (2012:194) adalah: kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan social (*social needs*), dan kebutuhan penghargaan (*esteem needs*).

Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Clayton Alferder (1969) sependapat bahwa orang cenderung meningkat kebutuhannya sejalan dengan terpuaskannya kebutuhan di bawahnya. Menurut ERG ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu : (a) Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*). Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang di dalamnya meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan dan keamanan. (b) Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*). Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut. (c) Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*). Keinginan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

### **Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi merupakan persepsi dimana pegawai merasa diperlakukan secara adil dalam bekerja (Wahyuningsih dkk, 2014). Elovainio et al., (2005) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi karyawan tentang perlakuan mereka dalam organisasi adil dan jujur. Jadi, keadilan organisasi menyangkut bagaimana karyawan melihat keadilan di tempat kerja. Selaras dengan pandangan itu, Gibson et al. (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja.

Gibson et al. (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Colquitt et al. (2001) mengemukakan bahwa keadilan organisasional mempunyai empat tipe, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional. Tipe keadilan organisasional menurut Moorman dan Colquitt masing-masing mempunyai keunggulannya masing-masing (dalam Miller, Konopaske, & Byrne, 2012). Teori keadilan Colquitt et al tersebut sekarang lebih sering digunakan ketimbang teori keadilan organisasional yang lain (Li & Cropanzano, 2009). Menurut Dyna and Graham (2005) (dalam Carlis, 2011), keadilan organisasi dapat diketahui dengan mengukur tiga hal, yaitu (1) Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan.(2) Keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain itu, setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila pelaksanaan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan. (3) Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya. Selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi yang didapatkan dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan.

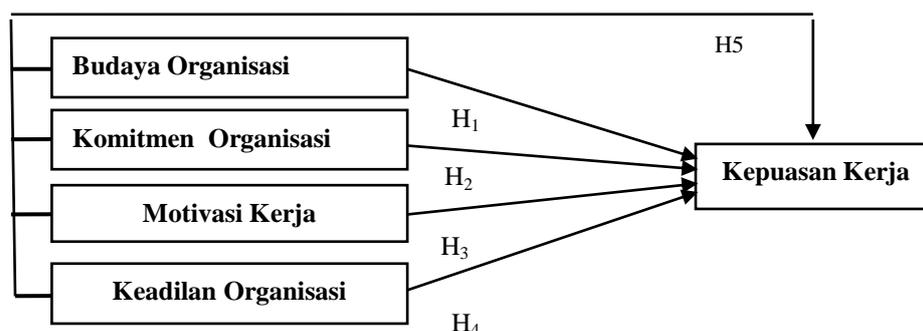
### **Kepuasan Kerja**

Robbins (1996: 179) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya itu

Hasibuan (2001: 202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Davis (1995: 105), menyatakan kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya. Blum dikutip As'ad (1995: 104) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. sedangkan Tiffin dikutip Moch. As'ad (1995: 104) menyatakan kepuasan kerja adalah berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pemimpin dengan karyawan. Susilo Martoyo (1992: 115), menyatakan kepuasan kerja adalah salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Levi (2002) menyatakan, aspek yang ada dalam kepuasan kerja yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), adalah bahwa setiap pekerjaan membutuhkan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sulit tidaknya suatu pekerjaan dan juga perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. (2) Atasan (*Supervision*). Seorang atasan yang baik artinya dapat menghargai pekerjaan bawahannya. Untuk seorang bawahan, atasan dapat dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya. (3) Teman Sekerja (*Workers*), yaitu faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai yang lainnya, baik yang sama ataupun yang berbeda jenis pekerjaannya. (4) Promosi (*Promotion*). Adalah faktor yang berkaitan dengan ada tidaknya kesempatan untuk mendapatkan peningkatan karir selama bekerja. (5) Gaji/Upah (*Pay*). Yaitu faktor pemenuhan kebutuhan hidup para karyawan yang dianggap layak atau tidak.

#### Hubungan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris diketahui bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dapat memberi dampak terhadap kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian  
Sumber: Dari Kajian Teoritis dan Empiris

#### H1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian Kirk L. Rogga (2001), menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Lund (2003) menunjukkan Tiga tipe budaya organisasi (Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market) mempengaruhi kepuasan kerja. Mengangkat masalah budaya organisasi dan kepuasan kerja perusahaan yang representatif di USA. Memberikan kontribusi yang

memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian Lok, et al (2004), mengatakan adanya pengaruh budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang mendukung dan membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja dilakukan oleh Umam (2010). Menurut Locke (dalam Aryantini, 2005) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat berkaitan dengan nilai-nilai yang dipresentasikan melalui budaya organisasi yang dimiliki perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Kirk L. Rogga (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## **H2. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.**

Menurut Gregson (1992) kepuasan kerja adalah sebagai pertanda awal komitmen organisasional. Suwandi dan Indriantono (1999) dalam Cahyono dan Ghozali (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional mendahului kepuasan kerja. Ghozali dan Cahyono (2002) menyatakan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian Muhadi (2007) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja semakin tinggi komitmen organisasi. Dengan kepuasan kerja yang tinggi pada setiap diri pegawai akan mendorong para pegawai untuk memberikan komitmen mereka pada organisasi, dengan komitmen yang ada secara tidak langsung akan memberikan dorongan pada kinerja. Modway *et al.*, dalam Yenny Fajariyanti (2003:69) bahwa komitmen organisasi merupakan itikad yang kuat seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi. Hasil penelitian yang berbeda, misalnya penelitian Ahmed *et.al* (2010) menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi hal ini berarti semakin rendah tingkat kepuasan kerja maka akan semakin menurun tingkat komitmen organisasi.

## **H3. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.**

Penelitian Koesmono (2005), mengangkat permasalahan yang terjadi pada perusahaan- perusahaan pengolahan kayu untuk kebutuhan ekspor berskala menengah yang berada di Jawa Timur melalui *job performance*. Hasil penelitiannya menunjukkan secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

Penelitian ini juga merupakan perluasan dari variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Masrukhin dan Waridin (2006) yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan. Menurut Koesmono (2005) kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Menurut Samad (2005) kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

## **H4. Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.**

Keadilan organisasi telah dibuktikan menjadi anteseden bagi sikap dan perilaku karyawan. Sehingga konsep keadilan organisasional dan konsekuensinya perlu dipahami oleh para pengelola sumber daya manusia. Konsep ini penting bagi organisasi yang ingin mengembangkan kebijakan dan prosedur yang lebih dilembagakan. Salah satu sikap karyawan yang banyak menjadi bahan penelitian dihubungkan dengan keadilan organisasional adalah kepuasan kerja. Dalam dunia yang kompetitif, tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana mempertahankan karyawan yang kompeten. Kepuasan kerja diperlukan untuk menghasilkan perilaku karyawan yang fungsional di perusahaan. Bagi perusahaan, kepuasan kerja karyawannya berarti mereka termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai kinerja yang tinggi (Kristanto, et al., 2014). Ketiga dimensi keadilan organisasional, yaitu

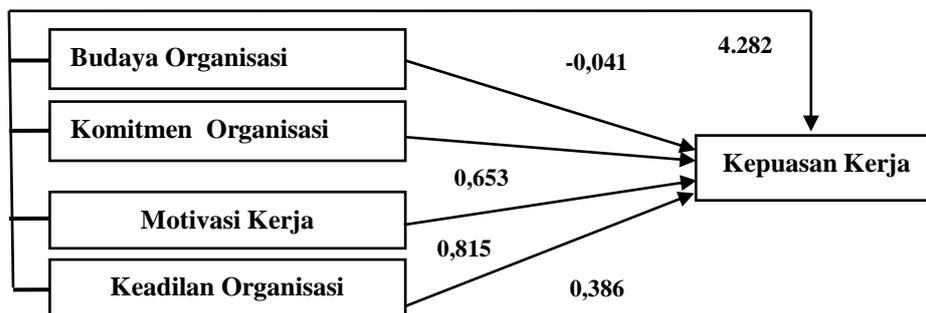
distributif, prosedural, dan interaksional telah ditemukan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku karyawan, yaitu komitmen dan intensi keluar. Porter dan Steers (1983) menyatakan bahwa komitmen kepada pekerjaan disebabkan seorang individu percaya bahwa biaya meninggalkan organisasi sangat tinggi, sehingga individu sulit untuk keluar setelah mempertimbangkan investasi dan pengorbanan yang telah diberikan bagi organisasi. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen dapat dinyatakan, semakin puas seorang karyawan maka semakin besar komitmen yang diberikan kepada perusahaan.

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Pertimbangan pemilihan lokasi penelitian ini sebagai organisasi perangkat daerah yang memberikan pelayanan publik dalam bidang perumahan, penataan kawasan perumahan pribadi dan komersil serta penataan pertanahan di Kota Kendari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *eksplanatif asosiatif*. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji dan menjelaskan peran budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari yang berjumlah berjumlah 45 orang. Berdasarkan kondisi populasi yang relatif kecil maka seluruh pegawai dijadikan sebagai populasi penelitian sampel total (*total sampling*). Data penelitian ini juga dapat dikonfirmasi melalui wawancara langsung dengan informan penelitian dengan menggunakan metode *snowball sampling* dalam pengumpulan data penelitian. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan teknik kuesioner. Analisis data penelitian ini menggunakan regresi linear berganda.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) komitmen organisasi ( $X_3$ ); motivasi kerja ( $X_4$ ) dan keadilan organisasi ( $X_5$ ) secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) yang dianalisis melalui analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengujian dan analisis regresi linear berganda, menunjukkan bahwa ada satu nilai *Standardize Coefficient* (beta) yakni variabel budaya organisasi memiliki nilai negatif, artinya arah hubungan antara variabel bebas  $X_1$  terhadap variabel terikat ( $Y$ ) adalah negatif. Sedangkan tiga variabel bebas lainnya memiliki nilai positif artinya arah hubungan antara variabel. artinya arah hubungan antara variabel bebas  $X_1$  terhadap variabel terikat ( $Y$ ) adalah negatif. Sedangkan tiga variabel bebas lainnya memiliki nilai positif artinya arah hubungan antara variabel bebas  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$  terhadap variabel terikat ( $Y$ ) adalah positif. Ringkasan hasil perhitungan analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini tertera pada gambar 2 di bawah ini:



Gambar 2. Hasil Pengujian Hipotesis  
Sumber: Data Primer diolah, 2019

Gambar 2 menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah negatif dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan hubungan kedua variabel adalah negatif. Sementara hasil analisis komitmen organisasi; motivasi kerja dan keadilan organisasi berpengaruh signifikan. Sedangkan hasil

analisis secara simultan keempat variabel terhadap kepuasan kerja pegawai adalah positif. Adapun hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1 Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel Penelitian	Standardize Coefficient (beta)		t <sub>hitung</sub>	Sig. t	Ket
	B	Std. Error			
(Constant)	-11.236	26,359	-0,426	0,672	
Budaya Organisasi (X1)	-0,041	0.187	-0,219	0,828	Tdk Sig
Komitmen Organsasi (X2)	0,653	0.222	2,940	0,005	Sig
Motivasi Kerja (X3)	0,815	0,218	2,900	0,006	Sig
Keadilan Organisasi (X4)	0,386	0,286	1.847	0,050	Sig
R	= 0,548		F <sub>hitung</sub> = 4.282		
R-Square	= 0,300		Sig. F = 0,006		
Durbin Waston stat	= 2,383				

Sumber : Hasil olahan data primer, dengan software SPSS versi 22 (lampiran 4)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada tabel di atas, maka diperoleh hasil persamaan regresi untuk variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub> terhadap Y sebagai berikut:

$$Y = -11.236 - 0,014 X_1 + 0,653 X_2 + 0,815 X_3 + 0,386 X_4$$

Mengacu pada persamaan di atas, maka ada dua tanda yang nilai koefisien regresinya negatif dan ada tiga tanda yang memiliki nilai koefisien regresi positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika nilai-nilai variabel bebas yakni variabel budaya organisasi, mengalami penurunan, maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Selanjutnya jika variabel komitmen organisasi, motivasi kerja dan variabel keadilan organisasi meningkat atau ditingkatkan maka akan mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai pada kantor Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari, Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan atau penurunan nilai X, maka akan menyebabkan kenaikan atau penurunan nilai Y, dengan kata lain terjadi perubahan searah antara variabel X dan variabel Y dengan asumsi bahwa variabel lainnya dianggap konstan. Dari persamaan di atas menunjukkan bahwa ada satu nilai *Standardize Coefficient* (beta) yakni variabel budaya organisasi memiliki nilai negatif, artinya arah hubungan antara variabel bebas X1 terhadap variabel terikat (Y) adalah negatif. Sedangkan tiga variabel bebas lainnya memiliki nilai positif artinya arah hubungan antara variabel bebas X2, X3 dan X4 terhadap variabel terikat (Y) adalah positif, lebih jelasnya dapat diinterpretasikan sebagai berikut : Konstanta ( $\alpha$ ) = -11.236 hal ini menunjukkan jika setiap variabel bebas yang meliputi budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja dan variabel keadilan organisasi sama dengan nol, maka kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari, akan mengalami penurunan sebesar 11.236.

Koefisien regresi budaya organisasi (X1) sebesar -0,041 dengan nilai signifikan t = 0,828 adalah lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , hal menunjukkan bahwa apabila nilai koefisien regrasi variabel lain dianggap tetap atau konstan, maka setiap kenaikan satu satuan dari variable budaya organisasi akan mengakibatkan penurunan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,041. Koefisien regresi komitmen organisasi (X2) sebesar 0,653 dengan nilai signifikan t = 0,005 adalah lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , hal menunjukkan bahwa apabila nilai koefisien regrasi variabel lain dianggap tetap atau konstan, maka setiap peningkatan komitmen organisasi satu satuan akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,653. Koefisien regresi motivasi kerja (X3) sebesar 0,815 dengan nilai signifikan t = 0,006 adalah lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , hal menunjukkan bahwa apabila nilai koefisien regresi variabel lain dianggap tetap atau konstan, maka setiap peningkatan motivasi kerja satu satuan akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,653. Koefisien regresi keadilan organisasi (X4) sebesar 0,386 dengan nilai signifikan t

= 0,050 adalah sama dengan  $\alpha = 0,05$ , hal menunjukkan bahwa apabila nilai koefisien regresi variabel lain dianggap tetap atau konstan, maka setiap peningkatan keadilan organisasi satu satuan akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,386.

Uji Simultan (Uji F), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil analisis uji F menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 4.282 dengan tingkat signifikansi F sebesar 0,006 jauh lebih kecil jika dibandingkan dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat makna bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Uji Parsial (Uji t), Uji t dilakukan untuk menganalisis besarnya pengaruh variabel independen yang meliputi budaya organisasi (X1), komitmen organisasi (X2), motivasi kerja (X3) dan keadilan organisasi (X4) secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Apabila nilai signifikan  $t_{hitung} <$  tingkat signifikansi tertentu (5%) maka terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Begitu pula sebaliknya apabila nilai signifikan  $t_{hitung} >$  tingkat signifikansi tertentu (5%), maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisis keempat variabel secara parsial dapat dilihat pada uraian berikut:

Hasil analisis mengenai budaya organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja pegawai menunjukkan nilai t sebesar -0,219 dengan nilai probabilitas 0,828 lebih besar dari tingkat signifikan 0,05, sehingga secara statistik budaya organisasi secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Hasil analisis mengenai variabel komitmen organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja pegawai menunjukkan nilai t sebesar 2.940 dengan nilai probabilitas 0,005 lebih kecil dari tingkat signifikan 0,05, sehingga secara statistik komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Hasil analisis mengenai motivasi kerja (X3) terhadap kepuasan kerja pegawai menunjukkan nilai t sebesar 2.900 dengan nilai probabilitas 0,006 lebih kecil dari tingkat signifikan 0,05, sehingga secara statistik motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Hasil analisis mengenai variabel keadilan organisasi (X4) terhadap kepuasan kerja pegawai menunjukkan nilai t sebesar 1.847 dengan nilai probabilitas 0,050 atau sama dengan tingkat signifikan 0,05, sehingga secara statistik keadilan organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari.

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa semakin baik budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Dengan demikian melalui uji simultan Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dengan demikian, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja pegawai, atau dapat pula dikatakan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari.

Merujuk pada hasil penelitian ini, bahwa implementasi budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi yang baik pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini memperkuat penelitian Umam, (2010) bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Penelitian Locke (dalam Aryantini, 2005) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja

sangat berkaitan dengan nilai-nilai yang dipresentasikan melalui budaya organisasi yang dimiliki perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Kirk L. Rogga (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Soedjono (2005) budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian ini memperkuat penelitian Koh dan Boo (2004); menyatakan adanya hubungan positif signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional. Hasil studi ini juga mendukung penelitian Samad (2005) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, menurut Kadir dan Didik (2003) komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, menurut Lund (2003) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi, menurut Cahyono dan Ghazali (2002) komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, menurut Koesmono (2005) variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi dan budaya organisasi, sedangkan menurut Pool (2000) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja.

Hasil penelitian ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Hasil penelitian ini tidak membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pelaksanaan budaya organisasi pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari tidak mampu mendukung perubahan pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Merujuk pada hasil penelitian ini bahwa implementasi budaya organisasi belum dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa indikator pada budaya organisasi seperti inovasi, perhatian pada kerincian, orientasi hasil dan orientasi orang tidak dapat mencerminkan adanya kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Dengan demikian semakin rendah tingkat budaya organisasi maka semakin menurun kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa indikator inovasi, perhatian pada kerincian, orientasi hasil dan orientasi orang tidak memberi peningkatan pada kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Kirk L. Rogga (2001), menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Lund (2003), menunjukkan Tiga tipe budaya organisasi (Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market) mempengaruhi kepuasan kerja. Mengangkat masalah budaya organisasi dan kepuasan kerja perusahaan yang representatif di USA. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Hasil penelitian ini dapat menjelaskan bahwa pelaksanaan komitmen organisasi yang baik pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari dapat mendukung variasi perubahan pada peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Merujuk pada hasil penelitian ini, bahwa implementasi komitmen organisasi yang baik pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini memperkuat penelitian Ghazali dan Cahyono (2002) menyatakan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil studi ini sejalan dengan pendapat Lincoln dikutip Bashaw & Grant, (1994), bahwa komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Robbins (1989) menyatakan komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Hasil studi ini mendukung kebenaran teori Meyer, Allen, dan Smith dikutip Sopiah, (2008: 157) mengemukakan tiga komponen komitmen organisasional, yaitu: (1) *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi

karena adanya ikatan emosional; (2) *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena tidak menemukan pekerjaan lain; dan (3) *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Hasil pengujian dalam penelitian ini ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa semakin baik motivasi kerja maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Hasil penelitian ini dapat menjelaskan bahwa pelaksanaan motivasi kerja yang baik pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari dapat mendukung variasi perubahan pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Merujuk hasil penelitian ini, bahwa implementasi motivasi kerja yang baik pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil studi ini mendukung penelitian Koesmono (2005) bahwa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi kerja dan budaya organisasi, sedangkan menurut Pool (1997) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja.

Hasil pengujian statistik ditemukan bahwa keadilan organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa semakin baik pelaksanaan keadilan organisasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. Hasil penelitian ini dapat menjelaskan bahwa pelaksanaan keadilan organisasi yang baik pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari dapat mendukung variasi perubahan pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini, bahwa implementasi keadilan organisasi yang baik pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini sejalan penelitian Cohen-Carash dan Spector (2001) bahwa ketiga dimensi keadilan organisasional, yaitu distributif, prosedural, dan interaksional ditemukan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil studi ini mendukung penelitian Kristanto, et al. (2014) bahwa keadilan organisasional telah dibuktikan menjadi anteseden bagi sikap dan perilaku karyawan. Sehingga konsep keadilan organisasional dan konsekuensinya perlu dipahami oleh para pengelola sumber daya manusia. Konsep ini penting bagi organisasi yang ingin mengembangkan kebijakan dan prosedur yang lebih dilembagakan. Salah satu sikap karyawan yang banyak menjadi bahan penelitian dihubungkan dengan keadilan organisasional adalah kepuasan kerja. Dalam dunia yang kompetitif, tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana mempertahankan karyawan yang kompeten.

## **V. KETERBATASAN DAN PENELITIAN SELANJUTNYA**

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari, mengingat luas cakupan bahasan, maka penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan terbatas pada objek kajian Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari, dengan menggunakan pegawai sebagai responden. Hal ini memberikan batasan dalam melakukan generalisasi hasil penelitian.
2. Pengukuran variabel berdasarkan persepsi yang sangat ditentukan daya ingat responden (pegawai) dan penilaian terhadap dirinya sendiri sehingga ada kecenderungan terjadinya bias dalam pengukuran. Selain itu, kesibukan responden dalam pelaksanaan penelitian ini sehingga peneliti terbatas untuk menggali informasi yang berhubungan dengan kajian penelitian ini.
3. Sikap dan perilaku responden adalah sesuatu yang sangat dinamis sehingga untuk menganalisis sikap dan perilaku dibutuhkan pengamatan secara *longitudinal*. Karena itu diperlukan adanya kajian penelitian lanjutan untuk menganalisis kembali perubahan pengaruh variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

## VI. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. (2) Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. (3) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. (4) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari. (5) Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan Kota Kendari.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M Faisal. 2004. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Cetakan Keempat. Penerbit Universitas Muhammadiyah. Malang
- Ahmed, L., et al. 2010. A mediation of customer satisfaction relationship between service quality and repurchase intentions for the telecom sector in Pakistan: A Case study of University students, *African Journal of Business Management*, Vol. 4, no 16, pp, 3457-3462.
- As'ad, Moh, 2000, *Seri Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Cetakan 4., Yogyakarta: Liberty.
- Aryantini, Mas, 2005. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Askes Sosial Di Poliklinik Badan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Tabanan*. Tesis MM, Universitas Udayana, Bali.
- Bashaw & Grant. 1994. Exploring the Distinctive Nature of Work a Commitment Their Relationship with Personal Characteristics, Job Performance and Propensity to Leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol.14.9, pp 41-58.
- Cahyono, Dwi dan Ghozali, Imam, 2002. Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional dan Konflik Peran terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol 5, No 3. September 2003. hal 341-364.
- Carlis, Y. (2011). *Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada RSUD Kabupaten Aceh Tamiang*. Tesis. Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara.
- Clayton Alfeder. P., 2004, An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; *Organizational Behaviour and Human Performance*, volume 4, issue 2, pp. 142-175, May 1969.
- Cohen, Charash, Yochi, and Paul E. Spector. 2001. "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86.2: 278-321.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance And commitment in the workplace*. United States: McGraw-Hill.
- Danang Sunyoto.2012. *Dasar-dasar manajemen pemasaran*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: CAPS
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1995. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Dessler, Gary, 2011, *Manajemen Sumber daya Manusia jilid I dan II*, alih bahasa Paramita Rahayu, Indeks, Jakarta
- Elovainio, M., Van den Bos, K., Linna, A., Kivimaki, M., AlaMursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). Combined Effects Of Uncertainty And Organizational Justice On Employee Health: Testing The Uncertainty Management Model Of Fairness Judgments Among Finnish Public Sector Employees. *Social Science and Medicine*, 61 (12), 2501- 2512.
- Fajariyanti, Yeni. 2003. Komitmen Organisasional dan Faktor-faktor Penentunya. *Jurnal Fokus Manajemen*. Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Vol. 1 (1) Maret: 68-76.

- Ghozali, Imam dan Cahyono, Dwi, 2002, Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5, No. 3.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic, & Post Perspective*. Oxford University Press.
- Handoko, T.Hani, 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_, 2005, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” Edisi Revisi, penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hitt, R. Michael A; et al.,2001, *Manajemen Strategis: Daya Saing & Globalisasi*. Terjemahan Salemba Empat, Jakarta
- Johanes, Basuki 1997, *Budaya organisasi Konsep dan Terapan*, Yayasan Pembina Manajemen, Jakarta
- Kadir dan Didik, Ardiyanto, 2003, Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan. Kerja dan Keinginan Karyawan Untuk Berpindah (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa, *Jurnal Maksi*, Vol. 2, 64-82.
- Knoop, 1995, Relationship Among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurse, *The Journal Psikology* 126 (6) pp. 643-649.
- Koh, H.C., and Boo, E.H.Y. 2004. Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment, *Management Decision*, Vol 42, No 5, pp. 677-693.
- Koesmono H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- \_\_\_\_\_ 2005, Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, Universitas Airlangga, Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 2
- Kotter, Jhon P. dan James L, Heskett, 1997, *Cooperate Culture dan Performance*, alih bahasa Benyamin Molan, Prenhelindo, Jakarta.
- Kouzes, James.M, 1993. *Credibility, How Leaders Gains and Lose it, Why People Demand it*. Jossey-Bases, Inc.
- Kristanto, Sentot I Ketut Rahyuda, dan I Gede Riana, 2014, Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen, Dan Intensi Keluar di PT Indonesia Power UBP Bali, Program Pascasarjana Universitas Udayana, Bali – Indonesia, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, Bali – Indonesia ISSN : 2337-3067, *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 3.6 (2014) : 308-329
- Levi, 2002, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja*. (Online). Tersedia di [http://id.wikipedia.org/wiki/Kepuasan\\_Kerja](http://id.wikipedia.org/wiki/Kepuasan_Kerja). Diakses (20 Januari 2019).
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35, 564 -599.
- Lok, Peter, dan Crawford, John, 2004, The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *The Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 4
- Lund, Daulatram B., 2003, Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.18,No.3,p.219-236.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Organizational Culture and Job Satisfaction*. Journal of business & Industrial Marketing. Vol. 18 No. 03.

- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*: 7th Edition. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Martoyo, Susilo, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Yogyakarta, BPFE.
- Mardiasmo. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : Andi.
- Masrukhin, dan Waridin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. EKOBIS. Vol 7 No. 2.
- Matondang, MH. 2008, *Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- McKinnon, J.L., Harrison, G.L., Chow, C.W. and Wu, A., 2003, “*Organizational Culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan*”, *International Journal of Business Studies*, Vol. 11 No. 1, pp. 25-44
- Miller, B. K., Konopaske, R., & Byrne, Z. S. (2012). Domiance analysis of two measures of organizational justice. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 264–282
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Mowday, Richard T. and Richard M. Steers, 1982, The Measurement of Organization Commitment, *Journal of Vocational Behavior* vol.14, pg. 224-247.
- Muhadi, 2007, Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro). *Tesis Master pada Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro*. Semarang: tidak diterbitkan.
- Nurjanah. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Tesis Universitas Diponegoro Semarang: Tidak Diterbitkan.
- Pool, E. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Robbins, Stephen, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Alih Bahasa, Jakarta, PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins SP, dan Judge., 2007. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Rogga, Kirk L 2001, *Human Resource Practice, Organizational Culture, and Employee Satisfaction*, *Academy of Management Review*, July 2001
- Sadili, Samsudin, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Badung: Penerbit CV Pustaka. Setia
- Samad, Sarminah, 2005, Unraveling the Organizational Commitment and Job. Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction . *The Business Review*, 4 (2) : 79-84.
- Schein. Edgar H., 1985. *Culture and Related Corporate Realities*. Home Wiid: Richard D. Irwin Inc.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* . Vol. 7, No. 1, Maret 2005: 22-47.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta
- Susanto, AB, 1997, *Budaya Perusahaan*, Elekmedia Komputindo, Jakarta
- Umam, Khaerul, 2010. *Perilaku Organisasi*. Cetakan 1. CV Pustaka Setia. Bandung
- Wahyuningsih, Retno, Dwi, D., & Heru, S. (2014). Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dengan Perilaku Anggota Organisasi Pegawai Tata Usaha Sma Negeri Kota Jakarta Utara. *Improvement jurnal: Jurnal ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Jurnal Psikologi Undi*. Vol. 11(2) 93-104.