



Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Mochamad Irfan

Fakultas Ekonomi, Manajemen, Universitas Mayjen Sungkono, Mojokerto, Indonesia

Email: irfanmoc@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: irfanmoc@gmail.com

Submitted: 08/02/2022; Accepted: 25/02/2022; Published: 25/02/2022

Abstrak—Pada praktiknya manajemen SDM akan mempelajari kasus-kasus yang berkaitan dengan manusia. Salah satu kasus yang dipelajari yaitu kepuasan kerja karyawan. Hal ini dilakukan karena kepuasan kerja dipercaya memiliki nilai guna untuk operasional organisasi seluruhnya. Kepuasan kerja karyawan dapat tumbuh dari berbagai aspek. Lingkungan kerja, keadilan organisasi, dan budaya organisasi diindikasikan memiliki peran pada nilai dari kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui peran terbentuknya kepuasan karyawan dari lingkungan kerja, keadilan organisasi serta sebuah budaya organisasi. Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan di Kota Jombang Jawa Timur. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus yaitu seluruh karyawan perusahaan tersebut yang berjumlah 120 karyawan. Data yang didapatkan diolah menggunakan SPSS dengan regresi linear berganda sebagai analisis data. Berikutnya penelitian ini menunjukkan terdapat peran signifikan yang diberikan oleh lingkungan kerja pada munculnya perasaan yang tinggi mengenai kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya keadilan organisasi berperan signifikan pada terbentuknya rasa kepuasan kerja karyawan. Hasil yang didapatkan lainnya yaitu budaya organisasi termasuk dari variabel yang memberikan perannya secara signifikan pada terbentuknya kepuasan karyawan.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja; Keadilan Organisasi; Budaya Organisasi; Kepuasan Kerja

Abstract—In practice, HR management will study cases related to humans. One of the cases studied is employee job satisfaction. In addition, employee job satisfaction is considered useful, because it can affect the running of the organization as a whole. Many factors can affect employee job satisfaction. The work environment, organizational fairness, and organizational culture influence employee job satisfaction scores. The survey was assisted with the aim of understanding the role of working environment, organizational fairness, and organizational culture in shaping employee satisfaction. This study was orderly at a company in Jombang City, East Java. The sampling method was carried out by the census method, namely all of the company's employees, totaling 120 employees. The data obtained were processed using SPSS with multiple linear regression analysis. The results showed that the work environment had a compelling impact on employee job satisfaction. There are organizational justice plays a role in job satisfaction. This research also present that organizational culture has a compelling influence on job satisfaction. The three variables, namely the work environment, organizational justice, and organizational culture have a significant role in job satisfaction simultaneously.

Keywords: Work Environment; Organizational Justice; Organizational Culture; Job Satisfaction

1. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja dijadikan sikap yang umumnya dimiliki oleh setiap individu pada pekerjaannya. Individu mempunyai rasa puas pada pekerjaannya akan ditunjukkan dengan sikap yang selalu optimis untuk memberikan yang terbaik pada pekerjaannya tersebut. Individu yang tidak memiliki rasa ketidakpuasan pada pekerjaannya maka akan ditunjukkan dengan sikap negatifnya pada pekerjaan. Manajemen sumber daya manusia akan membahas faktor-faktor yang berkaitan dengan manusiawi yang salah satunya pembahasan yaitu kepuasan karyawan. Selain itu, kepuasan kerja karyawan dipercaya mampu mempengaruhi sebuah organisasi untuk menjalankan operasionalnya secara keseluruhan. Kepuasan kerja ditanggapi sebagai kunci untuk melakukan komitmen pada tugas sehingga kepuasan karyawan termasuk unsur penting pada sumber daya manusia (Brown dan Peterson, 1993). Dengan kata lain, seseorang akan menyukai pekerjaan mereka secara subjektif dengan melakukan pekerjaannya sendiri secara keseluruhan walaupun berbeda karakter (Fernández dan Muñozde, 2014). Pentingnya kepuasan kerja menurut Gregory (2011) diantaranya dapat: (1) Meningkatkan kepercayaan diri dan ambisi individu yang bekerja dalam organisasi atau lembaga; (2) Memuaskan kebutuhan pribadi individu dengan mencapai tingkat ambisi; (3) Mengurangi akumulasi tekanan pada individu sebagai akibat dari kompleksitas kehidupan; (4) Meningkatkan kinerja yang tinggi untuk individu. Efektivitas dari setiap organisasi terkait dengan efisiensi kader manusia dan kemampuannya untuk berinovasi dan mencerminkan pekerjaan yang sebenarnya; (5) Konsekuensi mengenai kepuasan kerja hanyalah komposisi tentang psikologis.

Menurut Locke (1969), kepuasan kerja berarti semua emosi yang tepat dirasakan oleh karyawan pada kelompok atau organisasi di dalam perusahaan. Organisasi harus meraih keberhasilan dan keunggulan pada organisasi yang berarti. Dengan meningkatkan jumlah kepuasan kerja dapat membantu perusahaan untuk memperoleh tujuannya dan memperluas keuntungan. Kondisi kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti gaji, promosi, kolega, pejabat yang sama, tunjangan dan tunjangan kerja, jam kerja dan lain-lain. Faktor-faktor ini dapat dikelola oleh manajemen, berbeda dengan faktor-faktor pribadi yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen, sehingga manajemen dapat memainkan peran penting dalam memodifikasi atau meningkatkan faktor-faktor ini dengan cara meningkatkan kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka (Mokaya *et al.*, 2013). Spector (1997) menyatakan bahwa pengaruh dari semua faktor di atas bervariasi dari satu masyarakat ke masyarakat lain sehingga manajemen harus



mempertimbangkan aspek ini, di samping kebutuhan untuk mengukur kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka. Indikator kepuasan kerja menurut Robbins dan Coulter (2016) terdiri dari lima indikator yaitu: (1) bentuk pekerjaan yang menjadi tugasnya; (2) bentuk dari pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan; (3) penerimaan upah yang didapatkan pegawai; (4) kemungkinan untuk kenaikan jabatan; (5) hubungan dengan rekan.

Kepuasan kerja dinyatakan dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Kondisi dari sebuah lingkungan kerja juga menentukan perasaan karyawan saat melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja pada perusahaan dapat dikatakan sehat terlihat dari karyawan yang kompeten, beban kerja yang sesuai, komunikasi yang efektif, kolaborasi, dan pemberdayaan, yang mengarah pada hasil yang positif bagi karyawan dan organisasi (Huddleston, 2016). Menurut hasil penelitian Donley (2021) menemukan lingkungan kerja yang sehat akan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja karyawan. Jones dan James (1979) menyatakan dimensi pengukuran lingkungan kerja, sebagai berikut: (1) tantangan pekerjaan; (2) kebebasan pekerjaan; (3) kebermaknaan pekerjaan; (4) kejelasan peran; (5) beban kerja; (6) perbedaan peran; (7) kepemimpinan yang mendukung tujuan; (8) kepemimpinan yang dapat dipercaya dan memberi dukungan; (9) fasilitas pekerjaan; (10) kelompok kerja yang menginspirasi; (11) kelompok kerja yang membanggakan; (12) ada kerja sama diantara kelompok; (13) keadilan organisasi; (14) perubahan organisasi; (15) dukungan organisasi.

Kepuasan kerja dianggap sebagai variabel kunci pada kinerja organisasi. Faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja salah satunya merupakan keadilan organisasi. Keadilan organisasi merupakan gambaran dari persepsi individu mengenai perilaku yang mereka terutama dari pimpinan mereka pada suatu organisasi (Fernandes dan Awamleh, 2006). Karyawan akan memiliki kepuasan kerja apabila mereka diperlakukan secara adil atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kebijakan pemberian teguran atau penghargaan yang dijalankan secara konsisten mampu menunjukkan bahwa telah ditetapkan keadilan organisasi. Keadilan organisasi secara khusus dikaitkan dengan cara perusahaan memperlakukan karyawan terhadap pekerjaan. Persepsi karyawan terhadap rasa adil akan memengaruhi keadaan karyawan seperti rasa motivasi dan rasa puas pada pekerjaannya (Moorman, 1991). Keadilan organisasi yang diciptakan dan dijalankan secara konsisten akan menimbulkan persepsi pada karyawan bahwa perusahaan selalu memberikan perhatian pada karyawan (Fatt *et al.*, 2010). Keadilan organisasi yang dimaksud tidak hanya untuk teguran atau penghargaan akan pekerjaannya tetapi juga mengenai kenaikan jabatan yang lebih tinggi berdasarkan kompetensi yang dimiliki (Darmawan *et al.*, 2020). Ada 3 indikator dari keadilan organisasi menurut Fernandes dan Awamleh (2006), yaitu: (1) keadilan distributif; (2) keadilan procedural; dan (3) keadilan interaksional.

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi dari lingkungan kerja serta keadilan organisasi melainkan juga budaya organisasi. Menurut Hoftstede (2005), budaya organisasi dijelaskan sebagai sistem yang ditanamkan pada pikiran karyawan yang dilakukan secara kolektif sehingga mampu membedakan antara karyawan pada suatu organisasi dengan karyawan di organisasi lainnya. Schein (2010) menjelaskan budaya organisasi merupakan pola yang dimiliki oleh sebuah organisasi tertentu sebagai dasar pembelajaran dan pelatihan agar mampu mengatasi masalah yang timbul dari dalam dan luar organisasi yang dilakukan sesuai kebijakan perusahaan dan oleh karena itu setiap anggota organisasi diajarkan agar mampu memahami, memikirkan, dan merasakan setiap masalah yang dihadapi organisasinya. Tyrrell (2000) mengklarifikasi bahwa budaya organisasi terus-menerus dikolaborasikan karena merupakan properti yang berkembang dari hubungan manusia. Kebiasaan yang tercipta dari sebuah kejadian dan penyelesaian sebuah masalah akan menjadi pemicu bagi kepuasan terhadap sebuah organisasi pada tindakan yang baik maupun buruk. (Kusluvan & Karamustafa, 2003). Selain itu, Lewis (2002) memaknai budaya organisasi telah ditetapkan tidak berwujud dan tak terlukiskan, namun biasanya dipercaya menjadi kebiasaan yang telah dilakukan secara bersama-sama dari kejadian di masa sebelumnya yang mengarahkan mengatur tindakan manusia. Kotter dan Heskett (1992) mengatakan budaya organisasi berupa nilai atau tata cara yang dilakukan oleh masyarakat dan diadaptasikan pada sebuah organisasi saat bekerja. Berbanding terbalik dengan Brown (2002) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berasal dari organisasi itu. Sehingga untuk menentukan pernyataan yang benar hanya dapat dilihat dari tindakan dan kelakuan dari individu tersebut. Christiansen (2004) sebagian dari peraturan tidak tertulis yang berlaku di sebuah organisasi dinamakan budaya organisasi. Menurut hasil penelitian Preetha dan Murugesan (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Denison dan Misra (1995) menyebutkan dimensi yang digunakan untuk menilai budaya organisasi yang ada dengan (1) misi; (2) keterlibatan; (3) adaptasi; (4) konsistensi.

Penelitian yang melibatkan Lingkungan kerja, Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan kerja bagi pegawai saat ini jarang dilakukan oleh peneliti. Keadaan ini menimbulkan pertanyaan mengenai peran dari lingkungan kerja, keadilan organisasi dan budaya organisasi atas terbentuknya kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian berdasarkan hal tersebut, penelitian ini akan mengamati pengaruh lingkungan kerja, keadilan organisasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang melibatkan 120 karyawan disalah satu perusahaan di Kota Jombang Jawa Timur. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang berisi pernyataan berdasarkan dari dimensi pengukuran untuk dijawab.

Di penelitian ini terdapat tiga variabel bebas yaitu variabel lingkungan kerja, keadilan organisasi dan budaya organisasi, dan variabel terikat yang akan diteliti yaitu kepuasan kerja. Dimensi pengukuran lingkungan kerja Jones dan James (1979) yaitu: (1) tantangan pekerjaan; (2) kebebasan pekerjaan; (3) kebermaknaan pekerjaan; (4) kejelasan



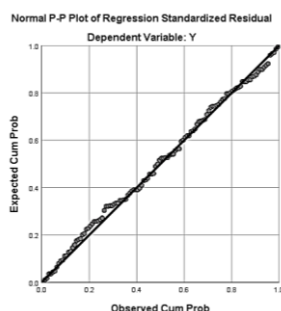
peran; (5) beban kerja; (6) perbedaan peran; (7) kepemimpinan yang mendukung tujuan; (8) kepemimpinan yang dapat dipercaya dan memberi dukungan; (9) fasilitas pekerjaan; (10) kelompok kerja yang menginspirasi; (11) kelompok kerja yang membanggakan; (12) ada kerja sama diantara kelompok; (13) keadilan organisasi; (14) perubahan organisasi; (15) dukungan organisasi. Indikator keadilan organisasi menurut Fernandes dan Awamleh (2006) yaitu: (1) keadilan distributif; (2) keadilan procedural; dan (3) keadilan interaksional. Dimensi pengukuran budaya organisasi berdasarkan pendapat yang dikeluarkan oleh Denison dan Misra (1995) sebagai berikut (1) misi; (2) keterlibatan; (3) adaptasi; (4) konsistensi. Indikator dari kepuasan kerja menurut Robbins dan Mary Coulter (2016) sebagai berikut: (1) sifat pekerjaan; (2) bentuk pekerjaan yang menjadi tugasnya; (2) bentuk dari pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan; (3) penerimaan upah yang didapatkan pegawai; (4) kemungkinan untuk kenaikan jabatan; (5) hubungan dengan rekan kerja di dalam dan luar organisasi.

Di penelitian ini tanggapan atau jawaban dari responden menggunakan skala Likert 1 sampai 8. Data yang didapatkan akan diuji terlebih dahulu kualitasnya melalui uji validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Data kemudian akan diproses oleh SPSS dengan regresi linear berganda sebagai alat analisisnya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

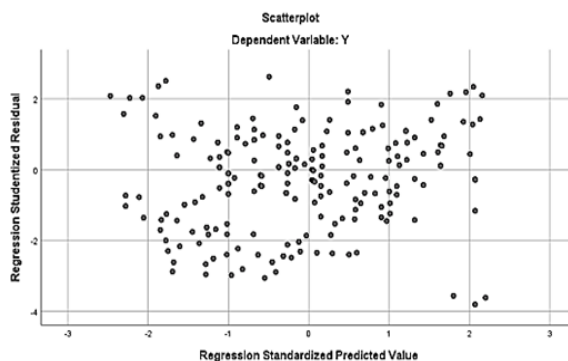
Kuesioner diberikan kepada seluruh karyawan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Karakteristik dari responden dilihat dari jenis kelaminnya mayoritas adalah laki-laki sebanyak 63,6%. Berdasarkan usia responden terbanyak berusia rentan 20-39 tahun. Sedangkan berdasarkan tingkat pendidikan mayoritas yang mengisi kuesioner merupakan lulusan SMA dengan jumlah 48 responden atau 40%.

Penelitian ini menggunakan nilai corrected item untuk uji validitas. Dari analisis data ditunjukkan semua pernyataan yang digunakan pada kuesioner dinyatakan valid. Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Hasil dari uji reliabilitas didapatkan nilai Alpha Cronbach lingkungan kerja 0,876. Untuk keadilan organisasi didapatkan nilai sebesar 0,822 untuk alpha Cronbach. Nilai alpha Cronbach didapatkan sebesar 0,845. Untuk variabel terikat kepuasan kerja mendapatkan nilai alpha Cronbach sebesar 0,843. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel yang diteliti pada penelitian ini andal.



Gambar 1. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas menunjukkan grafik pada P.P plot. Diperlihatkan bahwa hasilnya mengikuti sumbu diagonal. Hasil ini menunjukkan bahwa penelitian ini berdistribusi normal. Selanjutnya dilakukan uji multikolinearitas. Penelitian ini menggunakan nilai VIF dan nilai tolerance untuk melakukan uji multikolinearitas. Nilai tolerance yang didapatkan melebihi batas nilai yang digunakan 0,1. Untuk nilai VIF yang didapatkan oleh penelitian ini berkisar lebih rendah dari sepuluh. Dengan demikian penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas. Selanjutnya dilakukan uji autokorelasi. Pada uji autokorelasi dilakukan dengan memperhatikan nilai Durbin Watson. Penelitian ini memperoleh nilai DW sebesar 1.685. Dengan demikian penelitian ini tidak mengalami autokorelasi. Pernyataan ini dibuktikan dengan nilai DW yang terletak pada rentang negative dua dan dua. Selanjutnya dilakukan uji heteroskedastisitas.



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas



Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan penelitian tidak mengalami heteroskedastisitas. Hasil ini dibuktikan melalui grafik scatterplot yang disajikan pada Gambar 2. Titik data menyebar merata pada sumbu Y. titik data juga tidak membentuk formasi tertentu pada grafik tersebut. Setelah melalui uji asumsi klasik data siap diproses ke tahap selanjutnya yaitu uji hipotesis.

Tabel 1. Uji Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.527	2.348		10.022	.000		
	X.1	1.738	.307	.313	5.662	.000	.816	1.225
	X.2	2.326	.338	.389	6.878	.000	.780	1.283
	X.3	2.241	.328	.393	6.824	.000	.750	1.334

Sumber Output SPSS

Uji hipotesis yang pertama dilakukan dengan menggunakan uji regresi linear berganda. Hasil uji ini menunjukkan nilai signifikan yang diperoleh tidak melebihi standar yang ditetapkan yaitu 0,05. Hasil dari regresi linear berganda menunjukkan nilai signifikan pada lingkungan kerja didapatkan 0,000. Hal ini menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan peran pada terbentuknya kepuasan kerja karyawan. Untuk nilai signifikan keadilan organisasi menunjukkan nilai 0,000. Dengan demikian kepuasan kerja karyawan dipengaruhi signifikan oleh keadilan organisasi. Selanjutnya hasil yang sama didapatkan oleh budaya organisasi yang menunjukkan nilai signifikan 0,000. Nilai ini berarti budaya organisasi memberikan peran signifikan pada kepuasan karyawan. Selanjutnya dilakukan uji F untuk mengetahui peran dari lingkungan kerja, keadilan organisasi, dan budaya organisasi secara bersama-sama.

Tabel 2. Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3465.579	3	1155.193	95.293	.000 ^b
Residual	1406.212	116	12.123		
Total	4871.792	119			

Sumber Output SPSS

Setelah melalui uji asumsi klasik selanjutnya dilakukan uji F. Hasil analisis penelitian didapatkan nilai F sebesar 95,293 dengan nilai signifikan yang berada di bawah standar nilai yang ditetapkan 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, keadilan organisasi, dan budaya organisasi memberikan peran signifikan secara parsial pada terbentuknya kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya dilakukan uji koefisien determinasi.

Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.843 ^a	.711	.704	3.482	1.685

Sumber Output SPSS

Berdasarkan analisis data yang dihasilkan diketahui R 0,843 dengan hasil R Square 0,711. Sedangkan untuk nilai Adjusted R Square yang didapatkan 0,704. Dengan demikian lingkungan kerja, keadilan organisasi, dan budaya organisasi berkontribusi sebesar 70,4% pada naik turunnya kepuasan karyawan. Untuk variabel lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini memengaruhi kepuasan karyawan sebesar 29,6% sisanya.

Hipotesis penelitian terbukti benar mengenai peran signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan. Hal ini sejalan dengan studi dari Donley (2021) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang sehat akan memberikan dampak pada timbulnya kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat timbul dengan kondisi dari lingkungan kerja yang dirasakan. Perusahaan yang memberikan lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan karyawannya dapat memberikan motivasi pada karyawan untuk melakukan pekerjaannya penuh semangat yang nantinya dapat akan menimbulkan keadaan psikologis karyawan yaitu kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang sehat terdiri dari karyawan yang kompeten, beban kerja yang sesuai, komunikasi yang efektif, kolaborasi, dan pemberdayaan, yang mengarah pada hasil yang positif bagi karyawan dan organisasi (Huddleston, 2016).

Hipotesis penelitian menjelaskan keadilan organisasi memberikan pengaruh signifikan pada kepuasan kerja. Rasa adil yang diberikan pimpinan kepada karyawan. Bentuk keadilan yang diterima harus dilakukan secara konsisten. Persepsi rasa tidak adil ini berbeda setiap individu. Oleh karena itu manajemen perlu menerapkan segala bentuk kebijakan dengan tertulis sehingga karyawan akan merasa bahwa peraturan tersebut sudah ada dan tindakan manajemen telah benar. Dengan rasa adil yang didapatkan membuat karyawan puas dan selalu memberikan hal terbaik bagi perusahaan. Studi ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Whisenant dan Smucker (2009).

Hipotesis penelitian benar mengenai kepuasan kerja yang terbentuk melalui budaya organisasi. Pendapat yang dihasilkan ini sejalan dengan studi dari Preetha & Murugesan (2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi



berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan budaya organisasi yang kuat maka akan berdampak yang sama pada rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat Schein (2010) menjelaskan budaya organisasi sebagai pola dasar yang diciptakan dan dikembangkan di organisasi yang akan digunakan untuk mengantisipasi segala bentuk masalah dari dalam dan luar organisasi. Implikasinya adalah dapat mengembangkan budaya organisasi secara terus menerus melalui kebersamaan antar anggota organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini melihat bahwa terdapat peran signifikan yang diberikan oleh lingkungan kerja pada munculnya perasaan yang tinggi mengenai kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya keadilan organisasi berperan signifikan pada terbentuknya rasa kepuasan kerja karyawan. Hasil yang didapatkan lainnya yaitu budaya organisasi termasuk dari variabel yang memberikan perannya secara signifikan pada terbentuknya kepuasan karyawan. Lingkungan kerja yang dirasakan karyawan secara langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja terpenuhi jika tercipta lingkungan kerja yang sehat. Keadilan yang tercipta akan menciptakan kepuasan bagi karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan terus bertumbuh dengan semakin jelas dan dipercayanya sebuah budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian maka saran yang diberikan sebagai berikut. Lingkungan kerja yang mendukung jalannya kerja karyawan akan membuat karyawan merasa puas. Karyawan akan merasa diperhatikan karena mendapatkan dukungan dari lingkungan tempat bekerja. Lingkungan yang sehat secara fisik dan psikis perlu diciptakan untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Keadilan organisasi perlu diterapkan oleh manajemen. Mulai di saat kontrak kerja dan pada saat pelaksanaannya. Dengan adanya keadilan pada suatu organisasi maka akan meningkatkan rasa puas yang berdampak pada etos kerja karyawan. Selanjutnya manajemen perlu mensosialisasikan dengan jelas mengenai budaya organisasi yang ingin diterapkan. Dengan adanya pemahaman akan budaya organisasi yang dijalankan maka karyawan dan manajemen memiliki persepsi yang sama sehingga akan meningkatkan kepuasan karyawan.

REFERENCES

- Al Hakim, Y. R., M. Irfan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. (2019). Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 3(2), 37-45.
- Arifin, S., & D. Darmawan. (2021). Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Brown, K. A. (2002). Organizational Culture Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*. 13(6), 595-618.
- Brown, S.P. & Peterson, R.A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta – analysis and assessment of causal effect. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
- Christiansen, H. (2004). A Study to Improve Organizational Performance. *The Journal of American of Business*. 1(3), 532-546.
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. (2021). Kepuasan Kerja: Teori dan Studi Ilmiah. Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim, Solok.
- Darmawan, D. (2016). Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(3), 109-118.
- Darmawan, D. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Profesionalisme, Kedisiplinan, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas, *Metromedia*, Surabaya.
- Darmawan, D et al. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, & F. Issalillah. (2021). Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 14(2), 123-135.
- Denison, Daniel R & Mishra, K Aneil. (1995). Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness”. *Organizational Sciences*, 6(2), 204-223.
- Donley, Julie. (2021). The Impact of Work environment on Job Satisfaction. Vol. 19. Issue 6. P585-589.
- Ernawati., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengembangan Komitmen Organisasi Melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 3(2), 520-528.
- Fatt, C. K., E. W. Knin., & T. N. Heng. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employees’ Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2 (1), 56-63.
- Fernandes, C. & Awamleh, R. (2006). Impact of organisational justice in an expatriate work environment, *Management Research News*, 29(11), 701-712.
- Fernández-Macias, E. & Muñoz de Bustillo Llorente, R. (2014), Job Satisfaction, *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, Michalos A.C. (eds), Springer, Dordrecht.
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29-37.
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Huddleston P, & Gray J. (2016). Describing nurse leader’s and direct care nurses’ perceptions of a healthy work environment in acute care settings, part 2. *J Nurs Adm.*, 46(9), 462-467.
- Jahroni., D. Darmawan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 4(2), 1389-1397.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological Climate dimensions and Relationships of Individual and aggregated Work environment Perception. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201-250.
- Kotter, J. P & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.



- Kusluvan, Z., & Karamustafa, K. (2003). Organizational culture and its impacts on employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality organizations. In S. Kusluvan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (pp. 453–485). New York: Nova Science Publishers.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 3(2), 529-536.
- Lewis, D. (2002). Five years on—the organizational culture saga revisited. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 280–287.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance, 4(4), 309-336.
- Mardikaningsih, R. (2016). Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 55-62.
- Mardikaningsih, R. (2020). Sebuah Penelitian Empiris Tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi*, 13(1), 43-54.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Dukungan Sosial dan Keterikatan Kerja serta Pengaruhnya pada Kerja Perawat. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pelayanan Kesehatan*, 5(1). <https://doi.org/10.22435/jpppk.v0i0.5218>
- Mokaya, S. O., Musau, J. L., Wagoki, J., & Karanja, K. (2013). Effects of organizational work conditions on employee job satisfaction in the hotel industry in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2), 79-90.
- Moorman R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *J. Appl. Psychol.*, 76, 845-855.
- Munir, M., F. Issalillah., D. Darmawan., E. A. Sinambela., & R. Mardikaningsih. (2022). Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan yang Ditinjau dari Kebijakan Kompensasi dan Sistem Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 5(1), 717-724.
- Preetha, M., & G. Murugesan. (2020). Impact of Organizational Culture towards the Employee Job Satisfaction. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. 12 (SP7): 1570-1573.
- Putra, A. R., & R. Mardikaningsih. (2021). Kompensasi dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 44-53.
- Robbins, Stephen, P. & Coulter, Mary. (2016). *Manajemen*. Edisi 13. Jakarta. Erlangga.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture & Leadership* 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sinambela, E. A. (2014). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan dan Loyaltas Kerja, *Jurnal Ilmu Sosial*, 7(3), 123-136
- Sinambela, E. A., & U. P. Lestari. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 178-190.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Tyrrell, M. W. D. (2000). Hunting and gathering in the early silicon age. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 85–99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whisenant, W., & M. Smucker. (2009). Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching. *Public Organ Rev* 9, 157–167.