

PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR PERUM PERHUTANI UNIT II JAWA TIMUR

Reni Kusuma Wardhani

Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

***Abstract:** This article is to explain the relationship between organizational culture and job satisfaction through employee performance. This article explains how organizational culture is important to improve employee performance and job satisfaction. This study used 108 people as samples taken from various bureaus at Kantor Perum Perhutani Unit II, East Java. The results of this study support all hypotheses, namely organizational culture influences employee performance, organizational culture increases job satisfaction, performance affects job satisfaction, and organizational culture influences job satisfaction through employee performance. The results show that the effect is positive. The results also show that organizational culture, employee performance, and job satisfaction in this company have high values.*

***Keywords:** Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumberdaya manusia perlu mendapat perhatian khusus dari para pimpinan perusahaan. Karena sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan organisasi. Keunggulan sumber daya manusia dapat menimbulkan keunggulan perusahaan. Sehingga dapat dikatakan jika di suatu perusahaan memiliki keunggulan, maka perusahaan tersebut pasti memiliki dukungan dari sumber daya manusia yang dapat mewujudkan potensi tersebut menjadi nyata. Dengan kata lain, kesuksesan di suatu perusahaan merupakan hasil kerja para karyawan.

Untuk menciptakan sumberdaya manusia yang berpotensi, maka perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang kondusif, sehingga dapat merangsang para karyawan untuk berprestasi.

Merangsang para karyawan untuk berprestasi berarti memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja agar produktivitas tercapai dan meningkat sehingga karyawan tersebut memperoleh kepuasan kerja. Tentunya setiap organisasi pasti menginginkan produktivitas yang terus meningkat. Memotivasi karyawan sering berhubungan dengan pemeliharaan budaya organisasional yang dapat mendorong para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar memperoleh kepuasan kerja yang maksimal. Untuk itu, perusahaan dapat memberikan umpan balik berupa suatu penghargaan kepada para karyawan atas peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Meningkatnya kinerja karyawan menjadi faktor utama bagi kemajuan perusahaan. Sehingga jika

perusahaan dikatakan produktif, maka hal ini tidak terlepas dari faktor kinerja karyawan. Setiap karyawan suatu organisasi pasti mengharapkan kebutuhan terpenuhi begitu juga suatu organisasi pasti mengharapkan tujuan tercapai. Dengan kata lain bahwa ada hubungan saling ketergantungan antara karyawan dan organisasi.

Satu hal penting yang harus diperhatikan adalah pemahaman yang benar terhadap budaya organisasional oleh seluruh karyawan sehingga terwujud keseragaman dalam berpikir dan bertindak. Pemahaman yang sama terhadap budaya organisasional tersebut merupakan faktor terwujudnya hubungan timbal balik karyawan dan organisasi.

TEORI DAN HIPOTESIS

Budaya Organisasional

Setiap individu dalam kehidupan bermasyarakat sehari-hari tidak terlepas dari budaya yang telah tercipta, baik dalam keluarga, organisasi, masyarakat, maupun negara. Budaya pada satu masyarakat berbeda dengan masyarakat lainnya. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pemikiran dalam bertindak dan berperilaku. Budaya juga terdapat dalam dunia kerja yaitu dalam suatu perusahaan. Suatu perusahaan terdapat kumpulan individu-individu yang berbeda latar belakang, sikap, tingkah laku, maupun pemikiran. Hal ini menjadi penting bagi manajemen puncak untuk membentuk budaya kerja yang baik dan selaras dengan peraturan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan. Sehingga dengan budaya perusahaan, individu-individu tersebut memiliki kesamaan nilai dan kepercayaan.

Schein (1997:1) mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar bersama yang grup pelajari sebagai penyelesaian masalah pada adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan secara sah, dan kemudian, diajarkan ke anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan terkait masalah tersebut. Tichy (1982) dalam Ojo (2009:389) menyatakan definisi dari budaya organisasional yaitu ‘perekat normatif’ yang membangun suatu organisasi bersama-sama. Forehand and von Gilmer (1964) dalam Ojo (2009:389) menyatakan bahwa budaya merupakan seperangkat karakteristik yang mendeskripsikan sebuah organisasi, dan membedakannya dengan organisasi lainnya. Pernyataan di atas didukung oleh Champoux (1996) dalam Choi dkk. (2008:61) yang menyebutkan bahwa budaya organisasional mengacu pada seperangkat norma-norma dan nilai-nilai organisasi yang mendalam dan kompleks yang secara kuat mempengaruhi anggota organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional merupakan “perekat normatif” organisasi atau seperangkat karakteristik berupa norma-norma dan nilai-nilai yang menjadi ciri sebuah organisasi, bersifat mendasar, mendalam dan kompleks yang secara kuat mempengaruhi para anggota untuk membentuk perilaku mereka dan sebagai penyelesaian masalah, yang kemudian diajarkan ke anggota baru.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diukur dengan hasil kerja atau produktivitas karyawan. Kinerja masing-masing karyawan berbeda-beda sesuai dengan perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga perusahaan perlu menetapkan standar kinerja karyawan dengan jelas.

Kinerja adalah sejauh mana seorang individu melaksanakan pekerjaan atau tugas (Ojo, 2009:389). Variabel kinerja mengacu pada seberapa baik setiap karyawan melakukan kewajiban kerjanya (Ibrahim dkk., 2004:4). Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah seberapa baik seorang individu melaksanakan kewajiban tugasnya.

Untuk menilai kinerja karyawan tidak terlepas dari kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, apakah karyawan tersebut mampu menghasilkan pekerjaan sesuai standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, juga diukur dari apakah karyawan mampu mengatur waktu dan menggunakan sumberdaya organisasi secara maksimal dengan tanpa atau

meminimalkan kesalahan dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai tujuan dari pekerjaan tersebut dalam waktu yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan suatu pedoman yang dapat menunjukkan prestasi kerja karyawan sehingga bermanfaat bagi pengembangan karir karyawan tersebut maupun organisasi.

Kepuasan Kerja

Untuk mencapai suatu tujuan, setiap individu harus bekerja dengan memaksimalkan kemampuan yang ada dalam dirinya. Apabila sudah tercapai tujuannya pada tingkat tertentu, maka individu tersebut akan merasakan kepuasan pada tingkat yang sama. Jadi semakin tinggi tingkat tercapainya tujuan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan dalam mencapai tujuan tersebut. Kepuasan kerja bagi para karyawan sangat diperlukan dalam suatu perusahaan. Apabila terjadi ketidakpuasan pada para karyawan, maka akan membawa dampak yang merugikan bagi karyawan yang bersangkutan maupun organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja ialah respon afektif emosional pada pekerjaan atau aspek khusus dari pekerjaan (Spector, 1985:695). Kepuasan pekerjaan merupakan kondisi afektif yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang tentang cara di mana situasi pekerjaan yang dialami memenuhi salah satu kebutuhan, nilai, dan harapan (Dawis dan Lofquist, 1984:72). Berdasarkan konsep-konsep tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja ialah kondisi afektif yang orang rasakan mengenai pekerjaan mereka yang dihasilkan dari penilaian dirinya tentang bagaimana situasi pekerjaan yang dialami dapat memenuhi kebutuhan, nilai, dan harapan.

Spector (1985:695) menyatakan kepuasan mengimplikasikan individual cenderung mendekati (atau tetap tinggal dengan) pekerjaan yang memuaskan dan menghindari (atau meninggalkan) pekerjaan yang tidak memuaskan. Jadi seseorang akan puas bila tidak ada perbedaan antara harapan dengan hasil nyata. Dan apabila hasil yang didapat jauh lebih besar dari harapan, maka menimbulkan kepuasan yang jauh lebih besar pula. Individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan menimbulkan perasaan yang lebih positif terhadap pekerjaannya sehingga menimbulkan semangat kerja yang meningkat.

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasional atau perusahaan adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang mungkin belum diartikulasikan tetapi membentuk cara orang-orang dalam organisasi berperilaku dan hal-hal yang bisa dilakukan. Jadi budaya organisasional menjadi petunjuk bagi para anggota organisasi dalam berperilaku dan melakukan segala hal, atau pekerjaan (Armstrong, 2009:384). Budaya organisasional dapat mempengaruhi cara orang menetapkan tujuan pribadi dan profesional, melaksanakan tugas dan mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut (Lok dan Crawford, 2004:323).

Ojo (2009:396) mendukung adanya hubungan antara budaya organisasional dan kinerja karyawan. Penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara budaya organisasional dan kinerja karyawan. Hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Udan Bintoro (2002) sebagaimana dikutip dalam Soedjono (2005:28) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi. Soedjono (2005:44) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa “budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi”.

Berdasarkan teori tersebut, hipotesis pada penelitian ini adalah:

H1: Budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur.

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Terkait dengan pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, Lok dan Crawford (2004:335) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasional dan gaya kepemimpinan merupakan dimensi organisasi yang penting bagi kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Hasil penelitian Kirk L. Rogga (2001) sebagaimana dikutip dalam Soedjono (2005:28) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Soedjono (2005:44) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa “budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan”.

Berdasarkan teori tersebut, hipotesis pada penelitian ini adalah:

H2: Budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara signifikan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur.

Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Terkait dengan pengaruh kinerja dan kepuasan kerja, Lawler dan Porter (1967) dalam (Ibrahim dkk., 2004:2) pada penelitiannya menyimpulkan bahwa usaha dan kinerja adalah penyebab dari kepuasan kerja. Ibrahim dkk. (2004:10) menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara kinerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Strauss dan Syales, yang dikutip dalam Soedjono (2005:43) menyatakan bahwa “kinerja organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja”. Soedjono (2005:44) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa “kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan”.

Berdasarkan teori tersebut, hipotesis pada penelitian ini adalah:

H3: Kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara signifikan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Kinerja Karyawan

Terakhir, terkait dengan pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan, Soedjono (2005:44) menyimpulkan bahwa “budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi langsung kepuasan kerja karyawan tanpa melalui kinerja organisasi” dan “budaya organisasi melalui kinerja organisasi, tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan”. Sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah:

H4: Budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan secara signifikan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur

METODE

Pendekatan Penelitian dan Sampel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner ke objek penelitian. Sedangkan data sekunder merupakan data mengenai profil perusahaan mengenai jumlah karyawan di masing-masing biro pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur. Menurut sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari internal atau dari Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur

sendiri. Skala yang digunakan ialah skala interval.

Populasi dalam penelitian ini adalah para staf Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur yang mempunyai masa kerja minimal 1 tahun dengan harapan karyawan tersebut telah memahami dan menerapkan budaya organisasional yang ada di Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur. Populasi tersebut berjumlah 150 orang. Untuk menentukan ukuran sampel, digunakan tabel Krejcie. Menurut tabel Krejcie, pada populasi 150, diambil sampel sebesar 108. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling. Sampel diambil secara acak berjumlah 108.

Ukuran Penilaian

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Sedangkan jenis skala yang digunakan ialah skala Likert. "Skala Likert (Likert Scale) didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 5 titik" (Sekaran, 2006:31). Responden diminta mengisi pernyataan dalam skala interval pada 5 kategori.

Budaya Organisasional

Indikator pada variabel ini adalah: keseriusan menanggapi ide-ide baru, keberanian karyawan mengambil resiko, ketelitian karyawan menyelesaikan pekerjaan, pemerincian hasil pekerjaan yang disajikan, kesesuaian hasil pekerjaan karyawan terkait dengan ketentuan organisasi, perhatian organisasi terhadap kepentingan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi, penerimaan karyawan terhadap keputusan organisasi yang diambil, terciptanya kerja sama yang saling mendukung di antara anggota tim, tanggung jawab tim terhadap hasil kerja, terciptanya persaingan yang sehat dalam bekerja, terciptanya inisiatif kerja

karyawan, dan dipertahankannya budaya organisasional yang sudah baik oleh karyawan (Robbins, 2009:585-586).

Kinerja Karyawan

Indikator pada variabel ini adalah: kesesuaian hasil pekerjaan karyawan dengan standar kualitas yang ditetapkan, keberhasilan karyawan menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang diperintahkan pada waktu tertentu, ketepatan waktu karyawan menyelesaikan hasil pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan, optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi oleh karyawan, kemampuan karyawan untuk tidak membutuhkan banyak bantuan atasan, penghargaan karyawan terhadap rekan kerja dan bawahan yang berdampak terhadap hasil kerja, dan karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja dan bawahan (Bernardin, 2003:147).

Kepuasan Kerja Karyawan

Indikator pada variabel ini adalah: kesempatan menggunakan kemampuan atau keahlian yang dimilikinya secara optimal untuk dapat menghasilkan kesempurnaan pekerjaan, diberikan kebebasan untuk dapat menghasilkan kesempurnaan pekerjaan, umpan balik yang timbul dari pekerjaan yang dilakukan karyawan, keadilan kebijakan promosi karyawan dari pekerjaan yang dilakukan, keadilan sistem imbalan yang diterapkan dari pekerjaan yang dilakukan, dukungan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, dan perhatian rekan kerja terhadap masalah pekerjaan (Robbins dan Timothy, 2009:127)

DATA ANALISIS DAN HASIL

Untuk mengkategorikan rata-rata jawaban responden, digunakan interval kelas.

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{5 - 1} = 0.8$$

Jumlah kelas 5

Tabel 1. Kategori Penilaian

Interval	Kategori
$1.00 < X < 1.80$	Sangat rendah
$1.81 < X < 2.60$	Rendah
$2.61 < X < 3.40$	Sedang
$3.41 < X < 4.20$	Tinggi
$4.21 < X < 5.00$	Sangat tinggi

Deskripsi masing-masing variabel penelitian :

Tabel 2. Deskripsi Variabel Budaya Organisasional

No.	Indikator	Persentase Skor jawaban					Total	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
1.	<i>Innovation 1</i>	0	6	38	52	12	108	3.65	Tinggi
2.	<i>Innovation 2</i>	2	17	50	32	7	108	3.23	Sedang
3.	<i>Attention 1</i>	0	7	31	45	25	108	3.81	Tinggi
4.	<i>Attention 2</i>	1	7	34	39	27	108	3.78	Tinggi
5.	<i>Outcome</i>	0	5	25	54	24	108	3.90	Tinggi
6.	<i>People 1</i>	0	4	37	40	27	108	3.83	Tinggi
7.	<i>People 2</i>	0	4	31	42	31	108	3.93	Tinggi
8.	<i>Team 1</i>	1	5	23	40	39	108	4.03	Tinggi
9.	<i>Team 2</i>	1	5	24	38	40	108	4.03	Tinggi
10.	<i>Aggresiveness 1</i>	0	4	28	42	34	108	3.98	Tinggi
11.	<i>Aggresiveness 2</i>	0	9	47	43	9	108	3.48	Tinggi
12.	<i>Stability</i>	1	2	20	41	44	108	4.16	Tinggi
Variabel Budaya Organisasional								3.8174	Tinggi

Semua indikator berada pada kategori tinggi, kecuali pada indikator *innovation* yang kedua, dengan nilai mean keseluruhan tinggi.

Tabel 3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

No.	Indikator	Persentase Skor jawaban					Total	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
1.	<i>Quality</i>	1	8	29	50	20	108	3.74	Tinggi
2.	<i>Quantity</i>	0	10	26	43	29	108	3.84	Tinggi
3.	<i>Timeliness</i>	2	7	23	47	29	108	3.87	Tinggi
4.	<i>Cost</i>	2	9	23	55	19	108	3.74	Tinggi
5.	<i>Supervision</i>	0	13	35	47	13	108	3.56	Tinggi
6.	<i>Interpersonal 1</i>	1	11	18	46	32	108	3.90	Tinggi
7.	<i>Interpersonal 2</i>	1	5	17	46	39	108	4.08	Tinggi
Variabel Kinerja Karyawan								3.8187	Tinggi

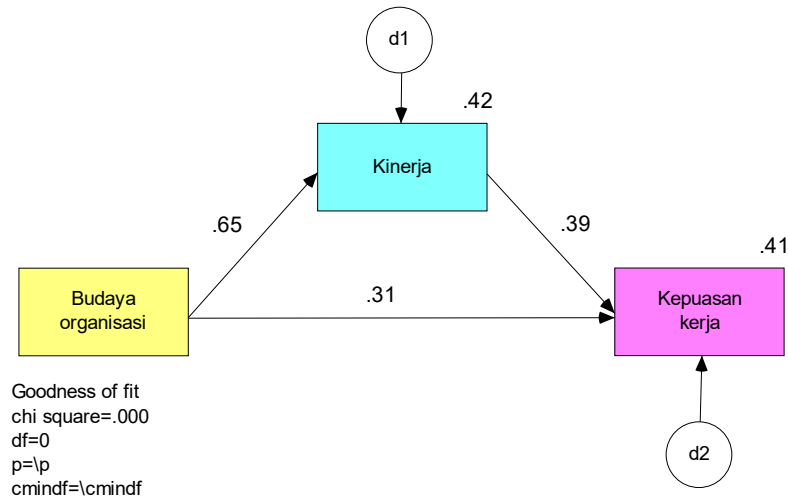
Semua indikator berada pada kategori tinggi, dengan nilai mean keseluruhan tinggi.

Tabel 4. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Persentase Skor jawaban					Total	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
1.	<i>Challenging Work 1</i>	1	7	32	48	20	108	3.73	Tinggi
2.	<i>Challenging Work 2</i>	0	6	38	48	16	108	3.69	Tinggi
3.	<i>Challenging Work 3</i>	1	4	32	54	17	108	3.76	Tinggi
4.	<i>Rewards 1</i>	1	10	42	38	17	108	3.56	Tinggi
5.	<i>Rewards 2</i>	2	7	41	38	20	108	3.62	Tinggi
6.	<i>Colleagues 1</i>	0	12	21	42	33	108	3.89	Tinggi
7.	<i>Colleagues 2</i>	2	6	21	45	34	108	3.95	Tinggi
Variabel Kepuasan Kerja Karyawan								3.7418	Tinggi

Semua indikator berada pada kategori tinggi, dengan nilai mean keseluruhan tinggi. Berikut adalah gambar hasil pengujian path analysis dengan nilai koefisien jalur atau standardize pada masing-masing variabel.

Gambar 1. Hasil pengujian *path analysis*



Berikut adalah Tabel hasil pengujian analisis jalur berdasarkan nilai koefisien jalur :

Tabel 5. Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Antar Variabel

Variabel			Nilai Standardized coefisien
Budaya organisasional	⇒	Kinerja karyawan	0.648
Kinerja karyawan	⇒	Kepuasan kerja karyawan	0.395
Budaya organisasional	⇒	Kepuasan kerja karyawan	0.308

Dari Tabel tersebut di atas, maka diketahui bahwa :

1. Jika variabel budaya organisasional berubah maka akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel budaya organisasional meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, dan sebaliknya apabila variabel budaya organisasional menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun dengan nilai koefisien jalur 0.648.
2. Jika variabel kinerja karyawan berubah maka akan menyebabkan perubahan kepuasan kerja karyawan. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel kinerja karyawan meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat, dan sebaliknya apabila variabel kinerja karyawan menurun maka kepuasan

kerja karyawan juga akan menurun dengan nilai koefisien jalur 0.395.

3. Jika variabel budaya organisasional berubah maka akan menyebabkan perubahan kepuasan kerja karyawan. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel budaya organisasional meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat, dan sebaliknya apabila variabel budaya organisasional menurun maka kepuasan kerja karyawan juga akan menurun dengan nilai koefisien jalur 0.308.

Berdasarkan nilai koefisien jalur yang terstandarisasi tersebut dapat diketahui hubungan antar variabel yang berpengaruh dominan. Hubungan antar variabel yang terbesar adalah yang menghubungkan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.648.

Berikut adalah hasil pengujian yang menunjukkan nilai koefisien determinasi :

Tabel 6. Nilai Koefisien Determinasi

Variabel	R ²
Budaya organisasional ⇒ Kinerja karyawan	0,419
Budaya organisasional dan Kinerja karyawan ⇒ Kepuasan kerja	0,408

Berikut adalah penjelasan Tabel 6 :

1. Besarnya perubahan kinerja karyawan (y) yang disebabkan oleh adanya budaya organisasional (x) adalah 0,419 atau 42%. Dengan kata lain, pengaruh budaya

organisasional terhadap kinerja karyawan adalah 42%.

2. Besarnya perubahan kepuasan kerja karyawan (z) yang disebabkan oleh budaya organisasional dan kinerja karyawan adalah 0,408 atau 41%. Dengan kata lain, pengaruh

budaya organisasional dan kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 41%. Untuk membuktikan hipotesis pertama, kedua, dan ketiga, digunakan ketentuan yang

membandingkan nilai probabilitas dengan level of significant $\alpha = 0,05$. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka ada pengaruh langsung yang signifikan.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel			CR hitung	Tingkat Sig.	Keterangan
Budaya organisasional	⇒	Kinerja karyawan	8.668	0.000	Ada pengaruh yang signifikan
Kinerja karyawan	⇒	Kepuasan kerja karyawan	3.986	0.000	Ada pengaruh yang signifikan
Budaya organisasional	⇒	Kepuasan kerja karyawan	3.112	0.002	Ada pengaruh yang signifikan

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula pada pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga hipotesis pertama, kedua, dan ketiga terbukti.

Pembuktian hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan cara membandingkan besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasional (X) terhadap kepuasan kerja (Y) melalui kinerja karyawan (Z) dengan pengaruh

langsung budaya organisasional (X) terhadap kepuasan kerja (Y). Besarnya pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan mengalikan nilai koefisien langsung budaya organisasional (X) terhadap kinerja karyawan (Z) dan kinerja karyawan (Z) terhadap kepuasan kerja (Y).

Jika besarnya pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung, maka kinerja karyawan (Z) berfungsi sebagai variabel intervening. Tetapi, jika besarnya pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung, maka kinerja karyawan (Z) berfungsi sebagai variabel intervening, namun lebih kecil.

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Lintasan (<i>Path</i>)	Koefisien Jalur (<i>Path</i>)	Keterangan
$X \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.254	Lebih kecil dari pengaruh langsung

Pengaruh tidak langsung dari pemberian budaya organisasional terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan adalah 0.254. Nilai tersebut diperoleh dari perkalian pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja, sehingga nilai koefisien tidak langsung budaya organisasional terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan adalah $0.65 \times 0.39 = 0.254$. Nilai ini lebih kecil jika dibandingkan dengan koefisien jalur langsung sebesar 0.31. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan berfungsi sebagai variabel intervening, namun pengaruhnya lebih kecil dari pengaruh langsung. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan secara signifikan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur terbukti kebenarannya. Dengan kata lain, hipotesis keempat tersebut diterima.

PEMBAHASAN

Dengan melihat jawaban responden mengenai budaya organisasional diketahui bahwa nilai mean secara keseluruhan atas jawaban responden tersebut termasuk dalam kategori tinggi, yaitu sebesar 3.8174. Artinya sebagian besar karyawan Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur merasa bahwa budaya organisasional di perusahaan tersebut sudah berjalan dengan baik. Jika ditelusuri lebih lanjut, mean tertinggi terdapat pada indikator *stability* sebesar 4.16. Hal ini berarti karyawan di Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur mempertahankan budaya organisasi yang sudah baik, sehingga dapat dikatakan budaya organisasi di perusahaan tersebut sudah stabil. Sedangkan mean terendah, tetapi masih masuk dalam kategori sedang yaitu pada indikator *innovation and risk taking* yang kedua. Hal ini berarti bahwa kondisi Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur saat ini sudah cukup mendorong karyawan untuk berani mengambil resiko walaupun terdapat ide-ide baru

dan karyawan serius memperhatikan ide-ide tersebut, sehingga harus lebih ditingkatkan.

Sedangkan dengan melihat jawaban responden mengenai kinerja karyawan diketahui bahwa nilai mean secara keseluruhan atas jawaban responden tersebut termasuk dalam kategori tinggi, yaitu sebesar 3.8187. Artinya sebagian besar kinerja karyawan Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur sudah baik, yang dinilai oleh atasan masing-masing karyawan. Jika dinilai lebih lanjut, nilai mean tertinggi sebesar 4.08 terdapat pada indikator interpersonal impact yang kedua. Hal ini berarti karyawan Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur dapat bekerjasama dengan rekan kerja dan bawahan dengan baik. Sedangkan mean terendah terdapat pada indikator need of supervision yaitu sebesar 3.56, tetapi tetap pada kategori tinggi. Artinya karyawan dapat melakukan fungsi pekerjaan yang baik dengan tidak membutuhkan banyak bantuan atasan, tetapi perlu ditingkatkan lagi.

Diketahui nilai mean pada variabel kepuasan kerja secara keseluruhan ialah sebesar 3.7418. Artinya sebagian besar karyawan Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Jika ditelusuri lebih lanjut, mean tertinggi terdapat pada indikator supportive colleagues, yaitu sebesar 3.95. Artinya bahwa perhatian rekan kerja terhadap masalah pekerjaan telah memberikan kepuasan dengan baik. Sedangkan mean terendah terletak pada indikator equitable rewards yang pertama, tetapi masih terletak pada kategori tinggi, yakni sebesar 3.56. Artinya bahwa keadilan kebijakan promosi karyawan dari pekerjaan yang dilakukan telah memberikan kepuasan yang baik, namun perlu selalu menjadi perhatian seiring dengan perkembangan situasi mendatang.

Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur merupakan salah satu perusahaan yang memperhatikan budaya organisasionalnya. Aspek pertama yang diperhatikan adalah inovasi. Perusahaan mendorong para karyawannya untuk mencanangkan ide-ide baru demi kemajuan perusahaan. Perusahaan juga mendorong para karyawannya untuk berani mengambil resiko dengan cara melaksanakan berbagai inovasi. Aspek kedua ialah perhatian pada detail. Perusahaan mengharuskan karyawannya untuk selalu teliti dan memperinci hasil pekerjaannya. Aspek ketiga ialah orientasi pada hasil. Perusahaan juga mengharuskan setiap karyawan untuk menghasilkan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah diberitahukan kepada

karyawan tersebut. Perusahaan membuat job description pada masing-masing jabatan. Aspek keempat ialah orientasi pada karyawan. Perusahaan memperhatikan kepentingan karyawan dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat diterima oleh setiap karyawan. Aspek kelima ialah orientasi pada tim. Karyawan di perusahaan tersebut saling bekerjasama di dalam menghasilkan pekerjaan dan harus dapat dipertanggungjawabkan. Kerjasama ini tidak hanya dilakukan di dalam setiap jabatan, tetapi antar jabatan bahkan antar biro. Aspek keenam ialah keagresifan. Perusahaan mendorong karyawan dapat bersaing secara sehat. Hal ini dilakukan dengan adanya penilaian pada masing-masing karyawan. Penilaian dilakukan oleh atasan masing-masing. Perusahaan juga menuntut para karyawannya untuk memiliki inisiatif kerja sehingga tidak membutuhkan banyak bantuan atasan. Aspek ketujuh ialah stabilitas. Perusahaan mempertahankan budaya organisasionalnya yang sudah baik.

Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur juga merupakan perusahaan yang merangsang para karyawannya untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik. Aspek pertama, kedua, ketiga, keempat yang diperhatikan ialah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya. Perusahaan menuntut para karyawannya untuk menghasilkan pekerjaan yang secara kualitas dan kuantitas sesuai standar secara tepat waktu dan sesuai efektivitas biaya. Standar tersebut telah diketahui masing-masing karyawan. Aspek kelima ialah kebutuhan akan pengawasan. Perusahaan menuntut para karyawannya untuk mandiri sehingga tidak membutuhkan banyak bantuan atasan. Aspek keenam ialah pengaruh antar karyawan. Karyawan di perusahaan tersebut saling bekerjasama baik di dalam suatu jabatan, antar jabatan, maupun antar biro di dalam menghasilkan pekerjaan. Tidak hanya bekerjasama, tetapi juga memberikan penghargaan yang dapat berupa pujian, atau hasil penilaian yang baik.

Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur mementingkan kepuasan karyawan. Aspek pertama yang diperhatikan adalah kondisi pekerjaan yang menantang secara mental. Yaitu dengan memberikan kesempatan dan kebebasan para karyawannya dalam menghasilkan pekerjaan sesuai dengan aturan yang telah disepakati. Serta memberikan umpan balik dapat, baik berupa penghargaan maupun kritikan kepada karyawannya sesuai hasil pekerjaannya. Aspek kedua ialah berupa rewards, dapat berupa

gaji, promosi, kenaikan pangkat, dan lain-lain. Aspek ketiga ialah rekan yang mendukung. Perusahaan menilai apakah karyawan dapat memberikan dukungan bagi rekan lainnya. Jika dinilai tidak mendukung, maka karyawan tersebut dapat dipindahkan ke biro lain, atau kota lainnya.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur. Perusahaan mendorong para karyawannya untuk mempunyai inisiatif agar dapat melakukan inovasi dan bekerja secara teliti sehingga karyawan puas akan kesempatan dan kebebasan yang diterima. Perusahaan perlu mendorong para karyawan untuk saling bersaing demi umpan balik rewards yang akan didapat sesuai hasil kerjanya. Hasil kerja yang baik dapat dilakukan dengan saling bekerjasama antar karyawan dalam satu jabatan, antar jabatan, dan antar biro. Budaya organisasional yang sudah baik ini perlu dipertahankan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung diketahui bahwa hipotesis keempat yang diajukan di penelitian ini diterima. Kinerja karyawan mampu memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, namun lebih kecil daripada pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kepuasan kerja pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur. Hal ini berarti karakter budaya organisasional berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasional berpengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja secara langsung daripada melalui kinerja karyawan. Namun melalui kinerja karyawan, maka akan menambah kekuatan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur.
2. Budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara signifikan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur.
3. Kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara signifikan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur.

4. Budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan sebagai variabel intervening secara signifikan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur. Kinerja karyawan mampu memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, namun lebih kecil daripada pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kepuasan kerja pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur. Hal ini berarti karakter budaya organisasional berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasional berpengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja secara langsung, daripada melalui kinerja karyawan. Namun melalui kinerja karyawan, maka akan menambah kekuatan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

SARAN

Saran yang dapat diajukan dari hasil penelitian ini berdasarkan dari nilai perhitungan baik secara deskriptif maupun pengujian hipotesis adalah berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa para karyawan Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur memberikan tanggapan sedang pada indikator innovation yang kedua, mengenai keberanian karyawan mengambil resiko. Usaha yang dapat dilakukan oleh pimpinan Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur adalah dengan memberikan dukungan kepada karyawan untuk berani menghadapi kemungkinan tingkat resiko yang dialami atas pekerjaannya secara rasional, disertai penjelasan umum terhadap pekerjaan yang dihadapi melalui job description pada setiap jabatan di masing-masing biro. Oleh karena itu hubungan komunikasi baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan pimpinan harus selalu berjalan dengan baik. Kepala Unit perlu memberikan motivasi agar karyawan mau mandiri serta melakukan pengawasan bila karyawan dalam prakteknya menghadapi tingkat resiko yang amat besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th edition. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Bernardin, H. John. 2003. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.

- Choi, Yun Seok, et al. 2008. Organizational Culture and Job Satisfaction in Korean Professional Baseball Organizations. *International Journal of Applied Sports Sciences*. Vol. 20(20), 59-77.
- Dawis R. V., & Lofquist, L. H. 1984. *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Ibrahim, Mohamed E., et al. 2004. Job Satisfaction and Performance of Government Employees in UAE. *Journal of Management Research*, Vol. 4(1), 1-13.
- Lok, Peter & John Crawford. 2004. The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment. *Journal of Management Development*, (Online), Vol. 23, No. 4, 321-338, (<http://www.emeraldinsight.com>, diakses 7 Juli 2010).
- Ojo, Olu. 2009. Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal*, Vol. 2(2), 388-397.
- Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. United States of America: Pearson International.
- Schein, Edgar H. 1997. *Organizational Culture and Leadership*, (Online), (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>, diakses 2 Desember 2010).
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN*, (Online), Vol. 7, No. 1, 22-47, (<http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>, diakses 20 Januari 2011)
- Spector, Paul E. 1985. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13(6), 693-713.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.