

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA PERUM PERHUTANI DIVISI REGIONAL JAWA TENGAH)**

*Anggita Dyah Ayu Safira<sup>1</sup>, H. Hasan Abdul Rozak<sup>2</sup>*

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank Semarang  
 e-mail: <sup>1</sup>anggitadyah1@gmail.com , <sup>2</sup>hasanarozak@edu.unisbank.ac.id

**Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Pengambilan sample menggunakan teknik purposive sampling sehingga didapatkan sample sebanyak 113 responden. Pengumpulan data menggunakan angket. Uji validitas instrument menggunakan analisis factor confirmatori, uji reliabilitas menggunakan pendekatan nilai Cronbach Alpha, dan uji pengaruh menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini adalah: (1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.*

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Kinerja Karyawan*

**1. PENDAHULUAN**

SDM merupakan manusia siap kerja yang dibebankan pada aktivitas merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi untuk mencapai tujuan. Indonesia saat ini mulai memasuki era Revolusi Industri 4.0 yang mengharuskan organisasi menguasai teknologi terbaru dan menuntut untuk memiliki SDM yang kompeten serta berkemampuan unggul sehingga dapat memenangkan persaingan dalam dunia industri.

Bernandin, John, Russel (1993) dalam jurnal Sapitri (2016) menyatakan kinerja sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu selama kurun waktu tertentu [1]. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompetensi. Robbins dan Judge (2008) yang dikutip oleh Maharani dan Efendi (2017) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota dalam suatu organisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya [2]. Sedarmayanti (2009:2) dalam jurnal Nefrida (2016) mengatakan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok[3]. Spencer dan Spencer dalam buku Busro (2018:26) yang mengutip dari buku Moeheriono (2012) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu [4].

Tabel 1 Rata-Rata Nilai Kinerja Pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah 2019

No	Departemen	Jumlah pegawai	Nilai kinerja pegawai			
			TW I	TW II	TW III	TW IV
1	Sdm, Sarpra, dan Umum	49	91,336	90,501	89,218	90,754
2	Keuangan	20	92,422	91,886	90,688	91,314
3	PIEA	106	90,949	90,303	90,778	90,745
4	Perlindungan Sumber Daya Hutan	21	91,125	90,952	90,462	89,240
5	Kantor DIVRE JATENG	18	-	-	-	-

Data pada tabel tersebut terlihat bahwa setiap departemen memiliki nilai yang fluktuatif selama tahun 2019. Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah perlu memerhatikan beberapa faktor yang dapat menyebabkan fluktuasi pada nilai kinerja pegawai tersebut. Beberapa faktor tersebut diantaranya budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompetensi pegawai

Budaya organisasi dapat menjadi identitas bagi organisasi itu sendiri. Budaya organisasi berpengaruh pada kinerja pegawai secara positif dan signifikan dilihat dari hasil penelitian Maharani dan Efendi (2017), Jamaluddin dkk (2017) [5], serta Fauzi dkk (2016) [6]. Jurnal Moulana dkk (2017) [7] dan Rosa (2015) [8] menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai yang telah dikemukakan oleh Hafid (2018) [9] dan Pramularso (2018) [10] dalam penelitiannya.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Maabuat (2016) [11] menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Suhardi (2019) [12] bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Supiyanto (2015) [13] yang mengungkapkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja

Bernandin, John, Russel (1993) dalam jurnal Sapitri (2016) menyatakan kinerja sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu selama kurun waktu tertentu dengan dimensi: (1) *Quality* (2) *Quantity* (3) *Timeliness* (4) *Cost Effectiveness* (5) *Need for Supervision* (6) *Interpersonal Impact* [1].

### Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2008) yang dikutip oleh Maharani dan Efendi (2017) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota dalam suatu organisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi sebuah identitas bagi organisasi dan para anggotanya yang mencerminkan karakteristik bersama. Dimensi budaya organisasi adalah: (1) *Inovation and Risk Takking*, (2) *Attention to Detail*, (3) *Outcome Orientation*, (4) *People Orientation*, (5) *Team Orientation*, (6) *Aggressiveness*, (7) *Stability* [2].

### Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2009:2) dalam Nefrida (2016) mengatakan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok dengan dimensi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik [3].

### Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer dalam buku Busro (2018:26) yang mengutip teori dari buku Moeheriono (2012) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu dengan dimensi: (1) *Motives*, (2) *Traits*, (3) *Self Concept*, (4) *Knowledge*, (5) *Skill* [4].

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi. Jika budaya organisasi baik, pegawai akan merasa nyaman pada posisinya dan menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Secara teori, semakin baik budaya organisasi suatu perusahaan maupun institusi, maka akan semakin baik kinerja pegawainya. Penelitian yang dilakukan oleh Maharani dan Efendi (2017) [1], Jamaluddin dkk (2017) [5], serta Fauzi dkk (2016) [6] mengatakan budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai secara positif dan signifikan, maka hipotesisnya:

**$H_1$  = Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

### Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja dapat memengaruhi kenyamanan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, maka semakin baik lingkungan kerja, akan semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya jika lingkungan kerja buruk maka pegawai menjadi tidak nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga kinerja pegawai menjadi buruk. Penelitian dari Moulana dkk (2017) [7] dan Rosa (2015) [8] menyebutkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka dapat ditarik hipotesis:

**$H_2$  = Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

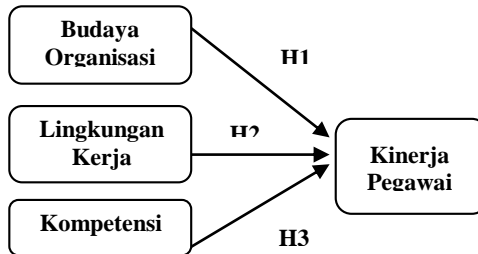
### Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi dapat memengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika kompetensi pegawai baik, maka kinerjanya pun akan naik. Tetapi apabila kompetensi pegawai rendah atau buruk, maka kinerjanya pun akan turun. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Hafid (2018) [9] dan Pramularso (2018) [10] dalam penelitiannya. Maka dapat ditarik hipotesis:

**$H_3$  = Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan uraian telaah literatur diatas, dapat dibangun model penelitian dalam gambar berikut:

**Model Grafis**



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritik

Berdasarkan gambar 1 terlihat bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompetensi dapat memengaruhi kinerja pegawai

**3. METODE PENELITIAN**

Populasi penelitian ini adalah pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah berjumlah 211 pegawai. Penentuan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan criteria pendidikan minimal SMA sederajat, masa kerja lebih dari 5 tahun, semua bidang jabatan kecuali Kepala Divisi, Wakil Kepala Divisi, Kepala Departemen, serta pegawai yang bekerja di luar kantor

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Deskriptif Statistika Responden**

Hasil penyebaran kuesioner didominasi laki-laki sebanyak 58 responden (61,5%). Masa kerja lebih dari 20 tahun memiliki jumlah pegawai terbanyak dan dominan yang menunjukkan bahwa pegawai tersebut telah berpengalaman dan mengetahui berbagai situasi kantor dengan rata-rata responden berpendidikan terakhir SMA yaitu 49,5%.

**Deskriptif Variabel**

Budaya Organisasi (X1) memperoleh nilai rata-rata 4,34 dengan pernyataan “Ketelitian dalam menyelesaikan tugas”. Sedangkan pernyataan “Turut serta berpendapat dalam pengambilan keputusan organisasi” mendapatkan nilai paling rendah 3,66. Lingkungan Kerja (X2) memperoleh nilai rata-rata 4,16 dengan pernyataan “Pegawai bersikap baik terhadap pegawai lainnya”. Sedangkan pernyataan “Senantiasa menjaga hubungan baik dengan pelanggan” mendapatkan nilai paling rendah 3,99. Kompetensi (X3) memperoleh nilai rata-rata 4,4 dengan pernyataan “Senantiasa bertindak lebih dari apa yang diperintahkan”. Sedangkan pernyataan “Saya memiliki dedikasi tinggi terhadap organisasi” mendapatkan nilai paling rendah 3,89. Kinerja (Y) memperoleh nilai rata-rata 4,47 dengan pernyataan “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan jujur tanpa pengawasan” Sedangkan pernyataan “Disediakan fasilitas modern untuk menghemat waktu dan biaya” mendapatkan nilai paling rendah 4,02.

**Uji Validitas**

Semua variabel dalam penelitian ini mempunyai KMO > 0,5 artinya kriteria kecukupan sampel penelitian ini telah terpenuhi sehingga analisis dapat dilakukan. Sedangkan indikator variabel mempunyai nilai *loading factor* > 0,4 dan terdapat indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0,4 tetapi indikator tersebut masih dapat dinyatakan valid dan layak untuk digunakan sebagai alat ukur.

**Uji Realiabilitas**

Variabel budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kinerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7 sehingga semua variabel adalah *reliable* maka layak untuk dilakukan analisis selanjutnya.

**Analisis Regresi Berganda**

Tabel 2 Hasil Analisis Regresi

Model regresi	Adjust R <sup>2</sup>	Uji F		Uji t		Ket
		F hitung	Sig	Beta	Sig	
$Y = \beta_1X_1 - \beta_2X_2 + \beta_3X_3$	0,193	8,153	0,00			
Budaya organisasi				0,247	0,055	H1 diterima
Lingkungan kerja				-0,078	0,557	H2 ditolak
Kompetensi				0,328	0,019	H3 diterima

Maka didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,24X1 - 0,078X2 + 0,328X3 \quad (1)$$

Persamaan regresi tersebut bermakna budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompetensi apabila naik satu tingkat maka secara berturut-turut bernilai 0,24, -0,078, 0,328.

#### **Koefisien Determinasi**

Nilai koefisien determinasi simultan (*Adjusted R Square*) adalah 0,193 artinya variabel budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompetensi mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 19,3% sedangkan sisanya sebesar 80,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati.

#### **Uji F**

Hasil perhitungan menunjukkan tingkat signifikan 0,000 kurang dari 0,05 maka model regresi layak digunakan lebih lanjut.

#### **Uji t**

Nilai signifikansi budaya organisasi dan kompetensi lebih kecil dari 0,05 sehingga H1 dan H2 diterima sedangkan nilai signifikansi lingkungan kerja lebih besar dari 0,05 sehingga H3 ditolak. Berdasarkan tabel 2, jika budaya organisasi dan kompetensi semakin baik maka kinerja pegawai akan meningkat. Jika Lingkungan kerja semakin buruk maka kinerja pegawai juga akan semakin buruk.

#### **Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai**

H1 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya jika budaya organisasi semakin baik maka kinerja pegawai akan meningkat. Penelitian ini didukung oleh Maharani dan Efendi (2017), Jamaludin dkk (2017) [5], Fauzi dkk (2016) [6] yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi memiliki mean tertinggi 4,34 pada indikator "Teliti pada suatu pekerjaan". Mean tersebut berarti setiap pegawai memiliki kebiasaan teliti terhadap suatu pekerjaan yang dibebankan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan budaya organisasi memiliki mean terendah 3,66 pada indikator "Turut serta berpendapat dalam pengambilan keputusan organisasi" yang berarti setiap pegawai tidak memiliki andil dalam pengambilan keputusan organisasi.

#### **Lingkungan Kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai**

H2 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya jika lingkungan kerja buruk maka akan menurunkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Penelitian Moulana (2017) [7] dan Rosa (2015) [8] yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja memiliki mean tertinggi 4,16 pada indikator "Setiap pegawai bersikap baik terhadap pegawai lainnya". Nilai mean tersebut memiliki arti setiap pegawai senantiasa bersikap dan berperilaku baik terhadap pegawai lain. Hasil penelitian ini juga menunjukkan lingkungan kerja memiliki mean terendah 3,99 pada indikator "Senantiasa menjaga hubungan baik dengan pelanggan" yang berarti bahwa pegawai kurang bisa berhubungan baik dengan pelanggan yang dianggap hanya sebatas hubungan jual beli.

#### **Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.**

H3 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya kompetensi yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Hipotesis dalam penelitian ini didukung oleh penelitian Hafid (2018) [9] dan Pramularso (2018) [10] yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kompetensi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompetensi memiliki mean tertinggi 4,39 pada indikator "Senantiasa bertindak lebih dari apa yang diperintahkan" yang berarti setiap pegawai selalu berusaha menambah kapasitas kerjanya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan kompetensi memiliki mean terendah 3,89 pada indikator "Saya memiliki dedikasi tinggi terhadap organisasi" yang berarti pegawai kurang memiliki dedikasi tinggi kepada organisasi yang dapat menyebabkan pegawai bekerja hanya sesuai standart.

### **5. KESIMPULAN**

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Lingkungan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.

Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah adalah variabel kompetensi dengan  $\beta$  sebesar 0,328. Proses pengambilan data hanya menggunakan metode kuesioner

yang kemungkinan jawaban tidak menunjukkan keadaan yang sebenarnya dan peneliti memiliki keterbatasan untuk mengendalikan mengenai kesungguhan dan kejujuran dari setiap responden dalam menjawab.

Penelitian ini hanya dilakukan di Perum Perhutani Divisi Regional JawaTengah maka diharapkan penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada lingkup yang lebih luas yaitu pada semua kantor Perum Perhutani Divisi Regional beserta KPH.

## 6. SARAN

Organisasi diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya dedikasi yang akan mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaik. Organisasi diharapkan dapat memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpendapat dalam proses pengambilan keputusan.

Organisasi diharapkan dapat memberikan arahan kepada pegawai untuk mempererat hubungan dengan pelanggan salah satunya dari segi *attitude*. Organisasi diharapkan dapat memberikan fasilitas yang mumpuni untuk mempermudah pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien dengan membuat system yang terbangun.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Sapitri, 2016, Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru, *Jurnal Penelitian*, Universitas Pekanbaru, Riau.
- [2] Maharani dan Efendi, 2017, Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi, Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, *Jurnal Penelitian*, Universitas Nasional.
- [3] Nefrida, 2016, The Effect of Teacher Competence and Work Environment on Performance of Vocational High School Teachers in Jambi, *Jurnal Penelitian*, Universitas Terbuka.
- [4] Busro, Muhammad, 2018, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenadamedia Group, Jakarta.
- [5] Jamaluddin, Salam, Yunus, Akib, 2017, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, *Jurnal Penelitian*, Sulawesi Selatan.
- [6] Fauzi, Warso, Haryono, 2016, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang), *Jurnal Penelitian*, Universitas Pandananaran Semarang, Semarang.
- [7] Moulana, Sunuharyo, Utami, 2017, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediator Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Jalan A. Yani, Malang), *Jurnal Penelitian*, Universitas Brawijaya, Malang.
- [8] Rosa, Hendri, 2015, Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PTPN VI Unit Ophir Sariak, *Jurnal Penelitian*, Simpang Empat.
- [9] Hafid, Haeruddin, 2018, Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Samsat Polewali Mandar, *Jurnal Penelitian*, STIE Muhammadiyah, Mamuju.
- [10] Pramularso, Eegis Yani, 2018, Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta, *Jurnal Penelitian*, Akademi Manajemen Keuangan BSI, Jakarta.
- [11] Maabuat, Edward S, 2016, Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano), *Jurnal Penelitian*, Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- [12] Suhardi, 2019, Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwa Di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Penelitian*, Universitas Putera Batam, Batam.
- [13] Supiyanto, Yudi, 2015, Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Koperasi, *Jurnal Penelitian*, Universitas PGRI Ronggolawe, Tuban.