

**KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI HUBUNGAN KOMUNIKASI DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi pada Puri Saron Hotel Group di Bali)**

**Anak Agung Ketut Sri Asih
I Wayan Arta Artana
(Dosen STIE Triatma Mulya)**

***Abstract:** This study aimed to determine the effect of direct and indirect communication, organizational culture, and job satisfaction on employee performance in Puri Saron Bali Hotel Group. The results obtained from this study are: (1) there is positive communication, organizational culture, and job satisfaction is directly on the performance of employees at Puri Saron Hotel Group Bali, (2) there is a positive indirect effect between organizational culture on employee performance through mediation of job satisfaction, (3) job satisfaction is not a variable mediating the indirect relations communications and employee performance at Puri Saron Hotel Group Bali. The greatest indicator of the role of each variable are: (1) action on communication, (2) integration of the organizational culture, (3) satisfaction with promotion on job satisfaction, and (4) ability to cooperate in the performance of employee.*

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

PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin ketat terjadi pada berbagai jenis kegiatan usaha, termasuk persaingan dalam bidang jasa akomodasi, khususnya perhotelan. Persaingan yang kian kompetitif hotel-hotel yang ada di Bali yang merupakan salah satu daerah tujuan wisata di Indonesia, menuntut setiap perusahaan di bidang ini untuk meningkatkan keunggulan yang dimilikinya. Dapat bersaing atau tidaknya suatu perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki. Di antara sumber daya yang ada, sumber daya manusia merupakan harta kekayaan yang terpenting dan mempunyai kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Puri Saron Hotel Group di Bali selalu berusaha mendayagunakan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawannya melalui komunikasi dan penerapan budaya organisasi. Hal ini diharapkan dapat mendorong mereka untuk meningkatkan pengetahuan dan

keterampilan, karena karyawan merupakan sumber daya yang harus dikembangkan bukan sekedar digunakan, sehingga masing-masing departemen dapat terus meningkatkan kualitas sumber daya yang ada di dalamnya dan menghasilkan karyawan yang berkompeten. Karyawan di masing-masing departemen bervariasi dengan berbagai macam latar belakang pendidikan, usia, adat istiadat dan kepribadian. Dampak dari kondisi ini adalah perbedaan kepuasan kerja dan bermuara pada perbedaan kinerja antar karyawan.

Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang tersebut diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group?
2. Apakah komunikasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara

langsung terhadap kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group?

3. Apakah komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja pada Puri Saron Hotel Group?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung komunikasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group.
2. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung komunikasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group.
3. Untuk menganalisis pengaruh secara tidak langsung komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja pada Puri Saron Hotel Group.

TINJAUAN PUSTAKA

Komunikasi

Stoner menyatakan bahwa komunikasi sebagai proses yang dipergunakan oleh manusia untuk mencari kesamaan arti lewat transmisi pesan simbolik. Selanjutnya, Stoner menyatakan bahwa pengertian komunikasi tersebut ada tiga butir penting yaitu:

1. Bahwa komunikasi melibatkan orang, dan bahwa memahami komunikasi termasuk mencoba memahami cara manusia saling berhubungan.
2. Bahwa komunikasi termasuk kesamaan arti, yang berarti bahwa agar manusia dapat berkomunikasi, mereka harus menyetujui definisi istilah yang mereka gunakan
3. Bahwa komunikasi termasuk simbol,

baik itu badan, suara, huruf, angka, dan kata-kata hanya dapat mewakili atau mendekati ide yang mereka maksudkan untuk dikomunikasikan, (brahmasari, 2009:240).

Komunikasi merupakan perekat yang merekatkan organisasi secara bersama-sama. Komunikasi membantu anggota organisasi untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi, mengimplementasikan dan merespon perubahan organisasi, mengkoordinasikan berbagai aktivitas, dan berkaitan secara virtual dengan semua perilaku yang relevan dengan organisasi, (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2005:421).

Dari uraian di atas, ternyata komunikasi sangat esensial sekali bagi kehidupan organisasi, khususnya untuk karyawan dan atasan dalam mencapai tujuan. Penggunaan komunikasi yang baik akan mengurangi ketidakpastian, dan memperbaiki kinerja karyawan.

Budaya Organisasi

Menurut pandangan Kinichi dan Kreitner (2005:79), budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok itu rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Definisi ini menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting, yaitu:

1. Budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi
2. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja
3. Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda, dimana masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa setiap perbaikan budaya organisasi kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti pada peningkatan kinerja karyawan, sedangkan jika kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan diprediksikan juga cenderung meningkat (Masrukin dan Waridin, 2004:201).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuknya berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain: situasi kerja, pengaruh sosial dalam bekerja, imbalan, dan kepemimpinan, serta faktor lain (Al Rizal dan Ratnawati, 2012:182).

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya (Masrukin dan Waridin, 2004:201).

Menurut Strauss dan Sayles, pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologi dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Pegawai akan sering melamun, semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan sesuatu yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya. Sedangkan pegawai

yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang lebih baik (Handoko, 2001).

Kinerja Karyawan

Kinerja mengacu pada prestasi kerja yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja individual yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pencapaian kinerja individual berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas individu.

Menurut Mahsun, kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Susanto dan Aisiyah, 2010:22).

Menurut Mangkuprawira (2008), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Akan tetapi, harus dipahami bahwa tidak semua kinerja mudah di ukur, mudah dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan atau dibuktikan secara konkrit. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dan atau sebagai hasil kerja karyawan, maka hal itu dinamakan hasil kinerja karyawan.

Hipotesis

Dalam penelitian ini dapat dirumuskan beberapa hipotesis yang nantinya akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung komunikasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

H_{1a} : Komunikasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja pada Puri Saron Hotel Group.

H_{1b} : Budaya Organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja pada Puri Saron Hotel Group.

2. Pengaruh langsung komunikasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H_{2a} : Komunikasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group.

H_{2b} : Budaya Organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group.

H_{2c} : Kepuasan Kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group.

3. Pengaruh tidak langsung komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.

H_{3a} : Komunikasi berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group melalui mediasi kepuasan kerja.

H_{3b} : Budaya Organisasi berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group melalui mediasi kepuasan kerja

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Puri Saron Hotel Group Bali yang ada di Seminyak (Badung), Gatot Subroto (Denpasar), Abian Biyu (Badung), Madangan (Gianyar), dan Lovina (Buleleng). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Puri Saron Hotel Group di masing-masing lokasi di Bali yang berjumlah 223

orang. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 40%, yaitu sebanyak 90 orang sesuai dengan pendapat dari Arikunto (2002:115), "Apabila subyeknya kurang dari 100, diambil semua sekaligus sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Jika jumlah subyek besar maka diambil 10-15%, atau 20-25% atau lebih". Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling*, yaitu cara pemilihan sampel dimana anggota dari populasi dipilih satu persatu secara random (semua mendapat kesempatan yang sama untuk dipilih), dimana jika sudah dipilih tidak dapat dipilih lagi.

Variabel Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka, tahapan penelitian serta hipotesis penelitian, maka dapat diidentifikasi variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

1. Komunikasi sebagai variabel bebas pertama (X_1), merupakan suatu proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain agar timbul pengertian yang sama terhadap suatu informasi. Dalam penelitian ini, komunikasi diukur dengan lima indikator yaitu: pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik, dan tindakan.
2. Budaya organisasi sebagai variabel bebas kedua (X_2), merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Dalam penelitian ini, budaya organisasi diukur dengan enam indikator yaitu: inovasi dan keberanian mengambil resiko, integrasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, dan orientasi tim.
3. Kepuasan kerja sebagai variabel terikat pertama (Y_1), merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diukur dengan lima indikator yaitu:

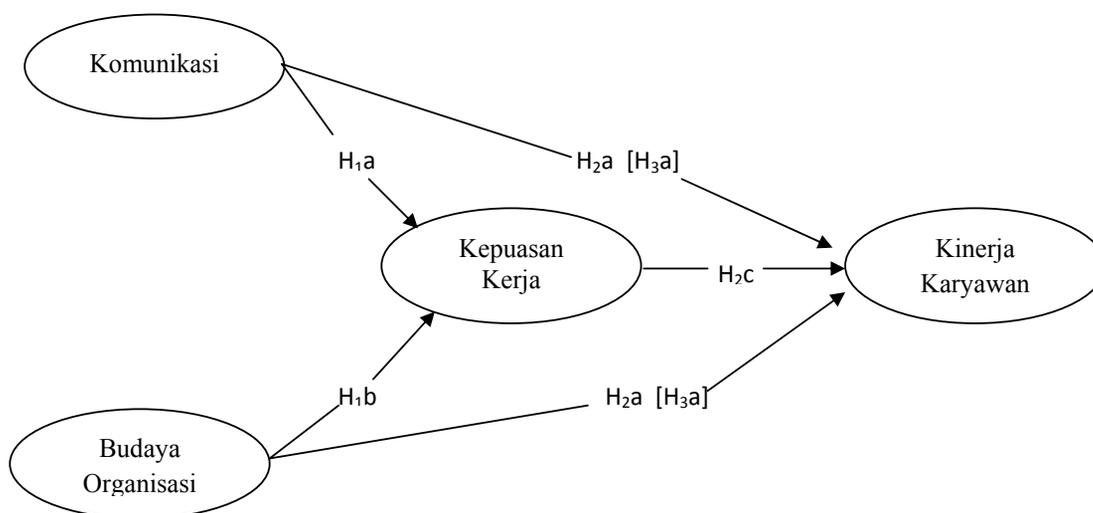
kepuasan terhadap pembayaran, kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap rekan sekerja.

4. Kinerja karyawan sebagai variabel terikat kedua (Y_2), merupakan perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diukur dengan tujuh indikator yaitu: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan akan

pekerjaan, inovasi, inisiatif, kemampuan bekerjasama, dan kemandirian.

Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis PLS dengan dua variabel bebas dan dua variabel terikat, dimana satu variabel merupakan variabel mediasi. Berikut adalah model penelitian ini. Variabel mediasi berikut adalah :



Gambar 1

Model penelitian

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner/angket yaitu metode pengumpulan data primer dengan menggunakan seperangkat daftar pertanyaan/pernyataan mengenai variabel yang diukur dengan menyediakan pilihan jawaban (bersifat tertutup), sehingga jawaban dari semua pertanyaan/pernyataan benar-benar dapat menggambarkan keadaan variabel yang sebenarnya. Jawaban yang disediakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian dengan menggunakan skala likert lima point yaitu dari sangat tidak setuju (poin 1) sampai sangat setuju (poin 5).

Teknik Analisis Data.

Setelah data terkumpul dari lapangan, selanjutnya dilakukan pengolahan terlebih dahulu agar data yang tersebar luas dalam item-item kuisioner dapat dibuat lebih ringkas dan lebih sederhana dengan bantuan program SPSS. Selanjutnya, analisis dilakukan agar data mentah yang diperoleh di lapangan mempunyai arti dan makna sehingga dapat menjawab permasalahan yang diajukan. Dengan demikian, analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan smart PLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Dan Reliabilitas

Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan nilai korelasi *product moment* dari tiap-tiap item pernyataan pada tabel 5.5 diperoleh hasil yang besarnya di atas 0,3. Hal ini berarti semua butir pernyataan dalam kuisioner tersebut dapat dikatakan valid. Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan nilai koefisien alpha dari masing-masing variabel diperoleh hasil yang besarnya di atas 0,60. Hal ini berarti semua variabel dalam kuisioner tersebut dapat dikatakan reliabel.

Hasil Analisis Inferensial

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah PLS dengan program *Smart PLS*. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan PLS, selanjutnya mengevaluasi model persamaan struktural. Dalam evaluasi ini terdapat dua evaluasi mendasar, yaitu: (1) evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten, dan (2) evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengetahui ketepatan model. Sebelum evaluasi model dilakukan, dapat ditegaskan kembali bahwa instrumen penelitian (kuisioner) sebagai alat pengumpul data adalah instrumen yang valid dan reliabel.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran memeriksa validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur konstruk atau variabel laten. Dalam penelitian ini keempat variabel laten, yaitu: komunikasi (X_1), budaya organisasi (X_2), kepuasan kerja (Y_1), dan kinerja karyawan (Y_2) merupakan model pengukuran dengan indikator reflektif, sehingga dalam evaluasi model pengukuran dilakukan dengan memeriksa *convergent* dan *discriminant*

validity dari indikator, serta *composite reliability* untuk blok indikator.

1. *Convergent validity* bertujuan untuk mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk yang dapat dilihat pada *outer loading* (*output Smart PLS*). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* di atas 0,5 dan atau nilai *T-Statistic* di atas 1,663 (0.05;83). Disamping itu juga, nilai *outer loading* dapat mengetahui kontribusi setiap indikator/item terhadap variabel latennya. *Outer loading* suatu indikator dengan nilai paling tinggi menunjukkan indikator tersebut sebagai pengukur terkuat atau dengan kata lain paling penting dalam variabel latennya. Hasil pemeriksaan *outer model* dapat diketahui bahwa dari lima indikator yang mengukur komunikasi (X_1), seluruhnya memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,50 dan *T-Statistic* berada di atas 1,663. Ini berarti, pemahaman ($X1.1$), kesenangan ($X1.2$), pengaruh pada sikap ($X1.3$), hubungan yang makin baik ($X1.4$), dan tindakan ($X1.5$) merupakan indikator yang valid sebagai pengukur variabel komunikasi (X_1). Pada sisi lainnya, indikator tindakan ($X1.5$) merupakan ukuran terkuat pada variabel komunikasi (X_1), karena memiliki nilai *outer loading* paling besar (0,883).

Hasil evaluasi variabel budaya organisasi (X_2), menunjukkan dari enam indikator yang dipergunakan untuk mengukur budaya organisasi, semua indikator memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,50 dan *T-Statistic* lebih dari 1,663. Hasil ini menunjukkan bahwa inovasi dan keberanian mengambil resiko ($X2.1$), integrasi ($X2.2$), perhatian terhadap detail ($X2.3$), orientasi hasil ($X2.4$), orientasi orang ($X2.5$), dan orientasi tim ($X2.6$) merupakan indikator yang valid dalam merefleksikan variabel budaya organisasi (X_2). Hasil evaluasi juga menunjukkan bahwa integrasi ($X2.2$) merupakan indikator terkuat merefleksikan

budaya organisasi dengan nilai *outer loading* sebesar 0,882.

Pada evaluasi variabel kepuasan kerja (Y_1), Nampak kelima indikator memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,5 dan *T-Statistic* lebih dari 1,663. Ini memberikan makna bahwa kepuasan terhadap pembayaran (Y1.1), kepuasan terhadap pekerjaan (Y1.2), kepuasan terhadap promosi (Y1.3), kepuasan terhadap supervisi (Y1.4), dan kepuasan terhadap rekan sekerja (Y1.5) merupakan indikator yang valid sebagai pengukur variabel kepuasan kerja (Y_1). Pemeriksaan lebih lanjut menunjukkan, kepuasan terhadap promosi (Y1.3) merupakan indikator terkuat merefleksikan kepuasan kerja dengan nilai *outer loading* sebesar 0,834.

Hasil pemeriksaan variabel kinerja karyawan (Y_2), menunjukkan ketujuh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan (Y_2), memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,5 dan *T-Statistic* lebih dari 1,663. Ini memberikan makna bahwa kuantitas kerja (Y2.1), kualitas kerja (Y2.2), pengetahuan akan pekerjaan (Y2.3), inovasi (Y2.4), inisiatif (Y2.5), kemampuan bekerjasama (Y2.6), dan kemandirian (Y2.7), merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel kinerja karyawan. Pemeriksaan lebih lanjut menunjukkan kemampuan bekerjasama (Y2.6) merupakan indikator terkuat merefleksikan kinerja karyawan dengan nilai *outer loading* sebesar 0,796.

2. *Discriminant validity* dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Ketentuannya, apabila *square root of average variance extracted (\sqrt{AVE})* variabel laten lebih besar dari koefisien korelasi variabel laten mengindikasikan indikator-indikator variabel memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai AVE

yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0,50. Informasi yang diperoleh adalah bahwa keempat variabel memiliki nilai AVE diatas 0,5, dan nilai \sqrt{AVE} untuk setiap variabel lebih tinggi dari koefisien korelasi antar variabel lainnya. Hasil yang diperoleh mengindikasikan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik.

3. *Composite Reliability* bertujuan mengevaluasi nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil *composite reliability* dikatakan baik apabila memiliki nilai diatas 0,70. Tampak nilai *composite reliability* dari keempat variabel laten telah berada diatas 0,70, sehingga dapat disampaikan bahwa blok indikator *reliabel* mengukur variabel. Berdasarkan hasil evaluasi *convergent* dan *discriminant validity* masing-masing indikator, serta *composite reliability* untuk blok indikator, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel laten masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel. Selanjutnya dilakukan analisis *inner model* untuk mengetahui kesesuaian model (*goodness of fit model*) pada penelitian ini.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan Q^2 *predictive relevance model* yang mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model. Q^2 didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel dependen. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Dalam model struktural ini, terdapat dua variabel endogenus (dependen), yaitu kepuasan kerja (Y_1) dan kinerja karyawan (Y_2). Hasil evaluasi model struktural terbukti nilai Q^2 sebesar 0,6719 mendekati angka 1. Dengan demikian, hasil evaluasi ini memberi bukti bahwa model struktural memiliki kesesuaian (*goodness of fit*

model) yang cukup baik. Hasil ini bermakna bahwa informasi yang terkandung dalam data 67,19% dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya 32,81% dijelaskan oleh error dan variabel lain yang belum terdapat dalam model.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *t-test* pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi. Terkait dengan pengujian ini, maka pengujian

hipotesis dapat dipilah menjadi pengujian pengaruh langsung dan pengujian pengaruh tidak langsung atau pengujian variabel mediasi. Pada bagian berikut diuraikan secara berturut-turut hasil pengujian pengaruh langsung dan pengujian variabel mediasi.

Pengujian Pengaruh Langsung

Hasil uji validasi koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung dan efek disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1

No	Hubungan antar Variabel	Koefisien Jalur (<i>Bootstrapping</i>)	T-Statistic	Keterangan
1	Komunikasi (X1) → Kepuasan Kerja (Y1)	0.158	1.105	Tidak Signifikan
2	Budaya Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Y1)	0.470	3.779	Signifikan
3	Komunikasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y2)	0.217	2.075	Signifikan
4	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan (Y2)	0.378	3.030	Signifikan
5	Kepuasan Kerja (Y1) → Kinerja Karyawan (Y2)	0.268	2.687	Signifikan
Pengujian Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Model tanpa Variabel Mediasi)				
6	Komunikasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y2)	0.252	2.135	Signifikan
7	Budaya Organisasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y2)	0.709	7.820	Signifikan

Hasil Pengujian Efek Langsung Dan Efek Tanpa Variabel Mediasi

Dari tabel diatas maka dapat ditentukan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Komunikasi (X_1) ternyata berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Y_1). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,158 dengan $T\text{-statistic} = 1,105$ ($T\text{-statistic} < 1,663$), sehingga hipotesis 1a (H_{1a}): komunikasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja gagal diterima.
2. Budaya Organisasi (X_2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y_1). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,470 dengan $T\text{-statistic} = 3,779$ ($T\text{-statistic} > 1,663$), sehingga hipotesis 1b (H_{1b}): budaya organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan.
3. Komunikasi (X_1) terbukti berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan (Y_2). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,217 dengan T -statistic = 2,075 (T -statistic > 1,663), sehingga hipotesis 2a (H_{2a}): komunikasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan.

4. Budaya organisasi (X_2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,378 dengan T -statistic = 3,030 (T -statistic > 1,663), sehingga hipotesis 2b (H_{2b}): budaya organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan.
5. Kepuasan kerja (Y_1) terbukti berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,268 dengan T -statistic = 2,687 (T -statistic > 1,663), sehingga hipotesis 2c (H_{2c}): kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan. Sesuai hasil yang diperoleh dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group Bali.

Pengujian Variabel Mediasi

Pengujian signifikansi variabel mediasi dalam model dapat diperiksa dari hasil uji efek tidak langsung.

Dalam ringkasan pengujian variabel

Tabel 2
Hasil Pengujian Variabel Mediasi Dan Efek Tak Langsung

No	Mediasi Variabel Kepuasan Kerja pada:	(a)	(b)	(c)	(d)	Keterangan
1	Komunikasi (X_1) → Kinerja Karyawan (Y_2)	0.217 (Sig.)	0.252 (Sig.)	0.158 (Non-Sig.)	0.268 (Sig.)	<i>Bukan Variabel Mediasi</i>
2	Budaya Organisasi (X_2) → Kinerja Karyawan (Y_2)	0.378 (Sig.)	0.709 (Sig.)	0.470 (Sig.)	0.268 (Sig.)	<i>Partial Mediation</i>
Kalkulasi Efek Langsung, Tak Langsung, dan Total						
No	Hubungan Variabel	Efek Langsung		Efek Tak Langsung		Efek Total
1	Komunikasi (X_1) → Kepuasan Kerja (Y_1) → Kinerja (Y_2)	0.217		0.042 (0.158 x 0.268)		0.259
2	Budaya Organisasi (X_2) → Kepuasan (Y_1) → Kinerja (Y_2)	0.378		0.126 (0.470 x 0.268)		0.504

mediasi yang disajikan pada tabel 2 dapat disampaikan bahwa kepuasan kerja (Y_1) bukan merupakan variabel mediasi efek tak langsung komunikasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2). Ini dilihat dari nilai efek tak langsung yang lebih kecil dari efek langsung. Hasil ini memberikan makna bahwa dalam mempengaruhi kinerja pegawai, komunikasi tidak memerlukan mediasi dari kepuasan kerja terlebih dahulu. Dengan demikian hipotesis

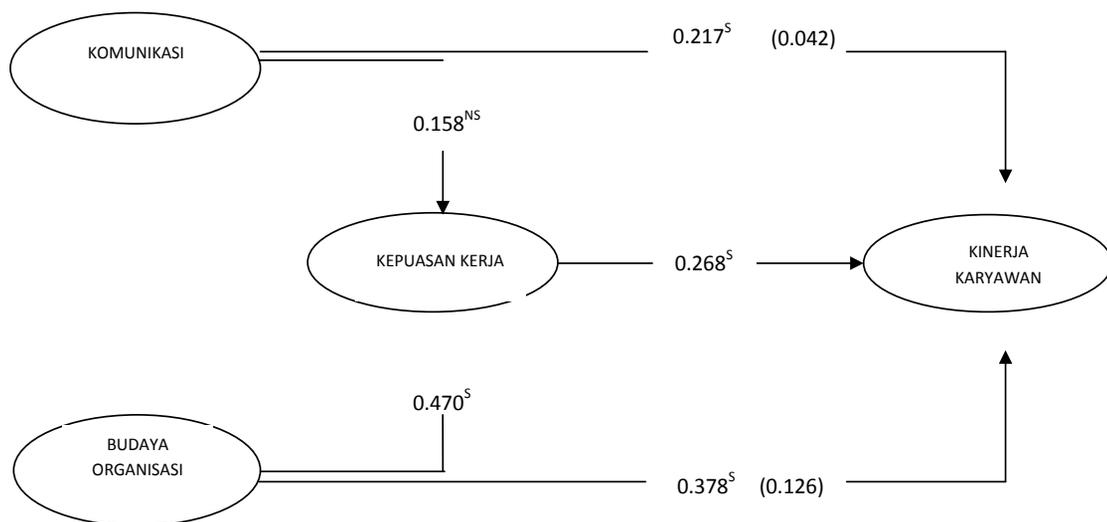
3a (H_{3a}) tidak dapat dibuktikan kebenarannya atau ditolak.

Pengujian variabel mediasi kepuasan kerja (Y_1) pada efek tak langsung budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) mengindikasikan hasil yang positif dan signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,126. Hasil ini memberikan makna, semakin meningkat kepuasan kerja karyawan

yang didasari budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, hipotesis 3b (H_{3b}) dapat dibuktikan kebenarannya. Walaupun demikian, kepuasan kerja bukan sebagai mediator penting pada efek tak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, karena mediasinya bersifat parsial (*partial mediation*). Informasi lain yang dapat disampaikan, koefisien jalur pada efek langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (0,378) lebih besar dibandingkan koefisien jalur efek tak langsung melalui mediasi kepuasan kerja

(0,126). Hasil ini memberikan makna, budaya organisasi ternyata secara langsung dapat memberikan efek lebih besar terhadap pencapaian kinerja karyawan dibandingkan dampak budaya organisasi secara tak langsung melalui mediasi kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis-hipotesis yang telah diuraikan tersebut, maka dapat disusun diagram jalur seperti pada gambar 2 berikut ini:



Keterangan :

S = Signifikan

NS = Non Signifikan

() = Efek Tak Langsung

Gambar 2
Diagram Jalur Hasil Uji Hipotesis

Informasi lain yang dapat disampaikan terkait dengan peran kepuasan kerja (tabel 2 dan gambar 2), efek tak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan efek tak langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari masing-masing total

efek, dimana efek tak langsung budaya organisasi - kepuasan kerja - kinerja karyawan memperoleh total efek sebesar 0,504, sedangkan efek total komunikasi - kepuasan kerja - kinerja karyawan hanya sebesar 0,259.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung komunikasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
 - a. Komunikasi yang semakin baik belum tentu mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group Bali.
 - b. Budaya Organisasi yang semakin baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group Bali.
2. Pengaruh langsung komunikasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
 - a. Komunikasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group Bali. Komunikasi yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group Bali.
 - b. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group Bali. Budaya organisasi yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group Bali.
 - c. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group Bali. Kepuasan kerja yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group Bali.
3. Pengaruh tak langsung komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja

- a. Komunikasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui mediasi kepuasan kerja pada Puri saron Hotel Group Bali. Kepuasan kerja bukan variabel mediasi pada efek tak langsung komunikasi terhadap kinerja Karyawan.
- b. Budaya organisasi memiliki pengaruh tak langsung yang bermakna terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja pada Puri Saron Hotel Group Bali. Dalam hal ini mediasi kepuasan kerja bersifat parsial (*partial mediation*) pada efek tak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa kepuasan kerja bukan mediator kunci pada hubungan tak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian ini antara lain :

1. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, komunikasi hendaknya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi, tentunya membuat unsur pimpinan Puri Saron Hotel Group Bali perlu melakukan upaya-upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui tindakan kepada karyawan disamping pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap dan hubungan yang makin baik.
2. Budaya organisasi paling penting peranannya dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Puri Saron Hotel Group Bali, baik secara langsung maupun tidak langsung tanpa harus dimediasi oleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, unsur pimpinan harus memberikan perhatian pada budaya organisasi terutama perhatian terhadap integrasi, disamping inovasi dan keberanian mengambil resiko,

perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang dan orientasi tim untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi peneliti mendatang dapat mereplikasi model penelitian ini melalui pendekatan longitudinal (dari waktu ke waktu) dan memungkinkan digunakan pada organisasi/perusahaan lainnya. Selain itu, peneliti mendatang dapat memodifikasi model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain, hal ini didasari indikator dari kinerja pegawai/karyawan cukup banyak dan berbeda dengan kondisi organisasi/perusahaan satu dengan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Al Rizal, M.Hanif., dan Ratnawati, Intan. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Rumah Sakit Panti Wilasa "Citarum" Kota Semarang)*. Diponegoro Journal Of Management Volume 1 Nomor 2; halaman 181-188.

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rhineka Cipta: Jakarta.

Brahmasari. 2008. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk*. Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 7 Nomor 1; halaman 238-250.

Guritno, Bambang dan Waridin. 2005.

Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja. JRBI Volume 1 Nomor 1: halaman 63-74.

Ghozali, Imam. 2011. *Partial Least Square (PLS) berbasis Variance*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.

Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen, Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE

Hasibuan, M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.

Ivancevich J.M., Konopaske, R., dan Matteson, M.T. 2005. *Organizational Behavior and Management*. Boston: McGraw Hill.

Kreitner, R., & Kinichi, A. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Kreitner, R., and Kinichi, A. 2006. *Organizational Behaviour. 2nd edition*. New York: The Free Press.

Liliyana, Utin Nina Hermina, dan Desvira Zain. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak*. Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 9 Nomor 2; halaman 491 – 499.

Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andi

Masrukhin dan Waridin. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya*

- Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*. EKOBIS Volume 7 Nomor 2; halaman 197-209.
- Mangkunegara, P. A. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. dan Vitalaya. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mangkuprawira, S. 2008. *Bisnis, Manajemen dan SDM*. Bogor: IPB Press.
- Robbins, S.P. 2005. *Organizational Behavior: 11th edition*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Susanto, Heri., dan Aisiyah, Nuraini. 2010. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen*. Magistra No. 74 Th. XXII; halaman 15-38.