

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN STRES KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA II (PERSERO) MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH:**

**NAMA : FAUZI AZHARI HARAHAHAP**  
**NPM : 1805160195**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Sarjana Strata-1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jumat, Tanggal 2 Desember 2022 Pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai. Setelah mendengar, melihat, memperhatikan, menimbang :

**MEMUTUSKAN**

Nama : FAUZI AZHARI HARAHAP  
NPM : 1805160195  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN MUSA UTARA II (PERSERO) MEDAN  
Dinyatakan (A) *Nilus Yudismita dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGOJI  
PENGOJI I PENGOJI II

(ASOOC. PE. HANIFAH JASIN, SE, M.Si) (MUSLIM SE, M.Si)

**UMSU**  
Pembimbing

Unggul | Cerdas | Terpercaya

(SRIZAL EFENDY NASUTION, SE, M.Si)

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

(H. JANDRI, SE, MM, M.Si)



(Assoc.Prof.Dr. ADE GUNAWAN, SE., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : FAUZI AZHARI HARAHAP  
N.P.M : 1805160195  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO) MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, November 2022

Pembimbing Skripsi

ASRIZAL EFENDY NASUTION, SE, M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.





**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS HUKUM DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238**

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : FAUZI AZHARI HARAHAP  
 NPM : 1805160195  
 Dosen Pembimbing : Asrizal Efendy Nasution, SE., M.Si  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Fenomenanya dipertajam lagi.	28/08	
Bab 2	Kerangka konseptual dibuat gambar dan dipaparkan lagi dengan penelitian terdahulu.	12/09 25/09	
Bab 3	teknik analisa data dibuat kriteria pengembalian kapak sampel di pejalat super saja omnya.	15/10	
Bab 4	uraikan secara berurutan hasil analisisnya sesuai dgn uraian di bab 3. pembahasan & kesimpulan dan hasil penelitian.	18/10 04/10	
Bab 5	kesimpulan dibuat berdasarkan hasil penelitian. saran disesuaikan dgn kondisi hasil di lapangan.	02/11 08/11	
Daftar Pustaka	Mendeling. Kutip jurnal dosen pembimbing.	08/11.	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC dan di sidangkan.	14/11	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E, M.Si)

Medan, 14 November 2022  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Asrizal Efendy Nasution, SE., M.Si)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN STRES KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA II (PERSERO) MEDAN**

**FAUZI AZHARI HARAHAHAP  
1805160195**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan stres kerja Terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pada seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero). Sampel dalam penelitian ini menggunakan perhitungan *slovin* berjumlah 54 karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung budaya organisasi dan stres kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi dan stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung budaya organisasi dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)

**Kata Kunci : Budaya Organisasi, Stres Kerja, Kinerja, Kepuasan Kerja**

***EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK STRESS ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS  
INTERVENING VARIABLE AT PT. PLANTATION  
NUSANTARA II (PERSERO) MEDAN***

**FAUZI AZHARI HARAHAP  
1805160195**

*The purpose of this study was to examine and analyze the influence of organizational culture and work stress on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) directly or indirectly. The approach used in this study is a causal approach. The population in this study were all employees of PT. Perkebunan Nusantara II (Persero). The sample in this study used slovin calculations totaling 54 employees of PT. Perkebunan Nusantara II (Persero). Data collection techniques in this study used documentation, observation, and questionnaire techniques. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach using analysis) statistics using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that directly organizational culture and job stress, job satisfaction have a significant effect on performance employees, organizational culture and work stress affect job satisfaction and indirectly organizational culture and work stress have a significant effect on employee performance mediated by job satisfaction at PT Perkebunan Nusantara II (Persero)*

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

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr. Wb*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan

skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Terima kasih untuk yang istimewa ayahanda Syawaluddin Harahap Ibunda Elida Hafni Lubis tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan Skripsi ini. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E.,M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin, SE. M.Si selaku Ketua Jurusan Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen S.E.,M.Si selaku sekretaris program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Asrizal Efendy Nasution, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.



peneliti, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan Skripsi ini.

10. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua.

Amin.

Peneliti menyadari bahwa penulisan Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga Skripsi ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan Skripsi yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalamualaikum, Wr.Wb*

Medan, Oktober 2022

Penulis



**FAUZI AZHARI HARAHAHAP**  
**NPM:1805160195**

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Batasan Masalah .....	6
1.4 Rumusan Masalah .....	6
1.5 Tujuan Penelitian .....	7
1.6 Manfaat Penelitian .....	8
 <b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teoritis .....	9
2.1.1 Kinerja .....	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	9
2.1.1.2 Penilaian Kinerja .....	10
2.1.1.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	11
2.1.1.4 Indikator Kinerja.....	14
2.1.2 Budaya Organisasi .....	15
2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	15
2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....	16
2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	19
2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi .....	20
2.1.3 Stres Kerja .....	22
2.1.3.1 Pengertian Stres Kerja .....	22
2.1.3.2 Sumber-Sumber Stres Kerja .....	23
2.1.3.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja .....	23
2.1.3.4 Indikator Stres Kerja.....	24
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	25
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	25
2.1.4.2 Jenis Jenis Kepuasan Kerja.....	26
2.1.4.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	29
2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja .....	31

2.2 Kerangka Konseptual .....	34
2.3 Hipotesis .....	41

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian.....	43
3.2 Defenisi Operasional Variabel .....	43
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	46
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.6 Teknik Analisis Data.....	48

### **BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Deskripsi Data.....	53
4.2 Analisis Data .....	60
4.3 Pembahasan.....	67

### **BAB 5 PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	74
5.2 Saran.....	74
5.3 Keterbatasan Pembelian .....	75

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	44
Tabel 3.2 Indikator Budaya Organisasi.....	44
Tabel 3.3 Indikator Stres Kerja.....	44
Tabel 3.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	45
Tabel 3.5 Skedul Rencana Penelitian.....	45
Tabel 3.6 Daftar Sampel Penelitian.....	47
Tabel 3.7 Skala Likert.....	47
Tabel 4.1 Deskripsi Responden.....	53
Tabel 4.1 Skor Angker Untuk Variabel Kinerja Pegawai.....	54
Tabel 4.2 Skor Angker Untuk Variabel Budaya Organisasi.....	55
Tabel 4.3 Skor Angker Untuk Variabel Stres Kerja.....	57
Tabel 4.4 Skor Angker Untuk Variabel Kepuasan Kerja.....	58
Tabel 4.5 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> .....	61
Tabel 4.6 Hasil <i>Discriminan Validity</i> .....	61
Tabel 4.7 Hasil <i>Composite Reliability</i> .....	63
Tabel 4.8 Hasil $R^2$ .....	64
Tabel 4.9 <i>Path Coefficient</i> .....	65
Tabel 4.10 <i>Specific Indirect Effect</i> .....	66

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Paradigma Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja .....	35
Gambar 2.2 Paradigma Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja.....	36
Gambar 2.3 Paradigma Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.....	36
Gambar 2.4 Paradigma Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	38
Gambar 2.5 Paradigma Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	38
Gambar 2.6 Paradigma Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja .....	40
Gambar 2.7 Paradigma Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja .....	41
Gambar 2.8 Kerangka Konseptual .....	41
Gambar 3.1 Model Struktural PLS .....	47
Gambar 4.1 Outer Model .....	60
Gambar 4.2 <i>Path Coefficeint</i> .....	63

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktifitas manajemen berjalan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta dapat mengelola sumber – sumber daya manusia dan faktor – faktor produksinya secara efektif dan efisiensi melalui penggunaan sumber daya manusia. Setiap usaha tidak mungkin dapat lepas dari manusia, karena manusialah yang mengelolanya. Suatu organisasi dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengawasan yang ada didalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur-unsur penunjangnya tersedia dan memenuhi persyaratan. Salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia

Organisasi yang baik bersifat pemerintah maupun swasta sudah sepantasnya menyesuaikan hasil kerja dengan perkembangan situasi kelembagaan yang dihadapi. Sumber daya manusia yang handal dan berkualitas merupakan salah satu modal utama yang paling penting dominan didalam menghadapi era globalisasi sekarang ini. Menyadari betapa pentingnya sumber daya manusia ini, bahkan dapat dikatakan telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi-organisasi sehingga semuanya berusaha membenahi diri melalui manajemen sumber daya manusia agar dapat hidup dan mampu menjawab tantangan zaman. Tantangan yang akan dihadapi oleh umat manusia dimasa depan adalah untuk menciptakan

organisasi yang semakin beranekaragam tetapi sekaligus menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif (Nasution & Lesmana, 2019)

Dalam melaksanakan kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Jufrizen, 2017).

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018).

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja yaitu dengan budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi ini merupakan isu yang sangat menarik dan penting dari perilaku organisasi. Budaya organisasi memiliki arti bahwa sumber daya manusia di dalamnya memiliki kesamaan persepsi dari norma dan nilai. Dari kesamaan persepsi tersebut secara serempak - karyawan akan mencurahkan seluruh tenaganya untuk keberhasilan organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang baik akan melahirkan kepuasan kerja pada anggota organisasi

didalamnya. Setiap pekerjaan yang dilimpahkan kepada karyawan akan diselesaikan dengan baik – ini akibat dari kepuasan kerja dari para karyawannya. Karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya akan memberikan perilaku yang positif sehingga pada akhirnya kinerja mereka akan baik (Haryadi, 2020).

Budaya organisasi menjadi hal peting yang dapat mendorong kinerja karyawan (Agustinah, Naser, & Mulyono, 2020). Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dimiliki perusahaan untuk di para karyawan (Dewi, Rahmawati, Khoirunnissa, & Fuadi, 2021). Budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan sehingga tindakan karyawan mencerminkan nilai organisasi. Budaya organisasi yang diterima dan diikuti karyawan dengan baik akan mendorong kinerja karyawan (Pratama, 2020; Amanda, Budiwibowo, & Amah, 2017).

Hasil penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan masih memberikan hasil yang berbeda. Terdapat temuan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja (Dewi, Rahmawati, Khoirunnissa, & Fuadi, 2021; Dewi, Rahmawati, Khoirunnissa, & Fuadi, 2021) sedangkan temuan lain, organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja (Maabuat, 2016).

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja adalah stres kerja. Stress kerja adalah kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang yang nantinya berpengaruh terhadap kemampuan karyawan untuk menghadapi lingkungan dan pekerjaannya. Artinya karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala-gejala negative yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi kerjanya. Stres merupakan kondisi dinamik yang di dalamnya individu menghadapi peluang, kendala, atau tuntutan yang



terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting (Massie, Areros, & Rumawas, 2018).

Selain itu, karyawan yang merasakan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kerjasamanya. Kepuasan kerja juga mempunyai arti penting untuk aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja (Daulay, Christianaf, & Handayani, 2022). Kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan perusahaan sehingga kinerja pegawai yang dihasilkan lebih optimal. Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan setiap karyawan dalam menjalankan semua pekerjaannya, dimana perasaan senang akan pekerjaannya atau tidak senang dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan terlihat dari kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Ketika kinerja baik menandakan bahwa seseorang tersebut puas akan pekerjaannya (Tanjung, 2019).

Perkebunan Nusantara II merupakan hasil penggabungan PTP II dan PTP IX yang didirikan berdasarkan akte Notaris Harun Kamil, SH ditetapkan di Jakarta pada tanggal 11 Maret 1996 dengan Akte No. 35 dan diperbarui dengan akte Notaris N.M. Dipo Nusantara Pua Upa, SH No. 33 tanggal 13 Agustus 2008 dan beberapa kali mengalami perubahan dengan diperbaharui akte Notaris Nanda Fauz Iwan, SH, M.Kn No. 19 tanggal 17 Maret 2016.

Berdasarkan hasil observasi penulis menemukan masalah dimanamasih rendahnya kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat dari pegawai

kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Penulis menemukan masalah yang terjadi pada budaya organisasi dimana masih banyaknya karyawan/pegawai yang datang dan pulang tidak tepat pada waktunya sehingga hal tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan pegawai. Permasalahn pada variabel stres karyawan yang tinggi, akibatnya sebagian karyawan harus menyelesaikan pekerjaan yang belum terselesaikan karna kondisi lapangan, dengan tingginya tingkat stres kerja karyawan yang mengakibatkan berdampak terhadap kinerja karyawan. Pada variabel kepuasan kerja dimana adanya beberapa pegawai yang tidak puas atas hasil kerjanya dimana hasil kerja pegawai sering kali inilai kurang baik oleh atasan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka terdapat hal yang perlu diteliti agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan perusahaan yang sebenarnya. Maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dalam penelitian mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Masih rendahnya kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan, dapat dilihat dari karyawan kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.
2. Adanya beberapa pegawai yang datang dan pulang tidak tepat pada waktunya sehingga hal tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan pegawai.

3. Adanya karyawan yang merasa tingginya tingkat stres kerja, sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi menurun akibatnya sebagian karyawan harus menyelesaikan pekerjaan yang belum terselesaikan karena kondisi lapangan
4. Masih adanya karyawan merasa kurang kepuasan kerja karyawan dimana hasil kerja pegawai seringkali tidak dinilai baik oleh atasan dan pimpinan, sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi menurun

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan kebun Bandar Klippa, maka ditemukan berbagai permasalahan yang muncul berdasarkan fenomena masalah yang terdapat pada perusahaan. Namun dalam hal ini peneliti membatasi masalah pada budaya organisasi, stres kerja, kinerja dan kepuasan kerja.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan?
2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan?

4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan?
5. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan?
7. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal budaya organisasi, stres kerja, kinerja karyawan dan kepuuasan kerja.

#### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan

#### **3. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini dapat dijadikan referensi, masukan atau informasi dan sebagai bahan perbandingan bagi penelitian lain yang ingin melakukan penelitian pada objek yang sama maupun berbeda pada masa yang akan datang

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda – beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas hasil kerjanya berdasarkan kinerja dari masing – masing karyawan. Kinerja dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga.

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Menurut (Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Wibowo, 2010) menyatakan bahwa kinerja berasal darikata performance yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Menurut (Nooralizad, Nadeholi, & Parivash, 2011) “Kinerja sebagai sesuatu yang tampak, dimana individu relevan dengan tujuan organisasi.Kinerja

yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam pencapaian produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan peneliti kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

### **2.1.1.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Adapun penilaian kinerja menurut (Mangkunegara, 2014) mengatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.

Selanjutnya diterangkan menurut (Putra, 2016) berpendapat bahwa “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut (Sutrisno, 2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

#### **1. Efektivitas dan Efisiensi**

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

#### **2. Otoritas dan Tanggung Jawab**

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

#### **3. Disiplin**

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjuangan yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

#### **4. Inisiatif**

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut (Robbins, 2012a) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :



1. Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pimpinan harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

3. Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kata lain yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

4. Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya termasuk jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

5. Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

#### 6. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

#### 7. Daya tahan/ kehandalan

Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seorang karyawan.

#### 8. Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

#### 9. Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

#### 10. Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen di dalam suatu organisasi, dengan adanya pengawasan yang baik maka dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pengawasan termasuk faktor yang mempengaruhi kinerja suatu perusahaan.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur.

Adapun indikator kinerja (Mangkunegara, 2014) menyatakan yaitu :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

3. Dapat tidaknya diandalkan

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

4. Sikap

Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, karyawan lain pekerjaan secara kerjasama.

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2010) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan bahwa terdapat 4 aspek indikator kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.

2. Kuantitas

Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk, serta masa kerja yang telah di jalani individu pegawai tersebut.

### 3. Waktu kerja

Waktu kerja menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

## 2.1.2 Budaya Organisasi

### 2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem yang memiliki makna bersama yang diterapkan oleh semua anggota dan menjadi pembeda antara organisasi dengan organisasi-organisasi lainnya, di mana sistem makna bersama ini berupa sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh setiap anggota organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli berikut.

Stoner menyatakan bahwa *organizational culture is a perception shared by all members of the organization. Organizational culture is a set of important insights such as norms, values, attitudes and beliefs* (budaya organisasi adalah persepsi yang dimiliki oleh semua orang anggota organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat penting wawasan seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan) (Paramita, Lumbanraja, & Absah, 2020).

Budaya organisasi berarti nilai-nilai, sikap dan keyakinan tercermin dalam misi dan tujuan, dan praktek-praktek organisasi (Mukminin, Habibi, Prasajo, & Yuliana, 2019). Sedangkan (Pangestu & Wahjuadi, 2019) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sumber kekuatan dan merupakan sebuah inspirasi bagi organisasi karena budaya organisasi merupakan sebuah kebutuhan bagi organisasi ketika membicarakan mengenai pembudayaan nilai-nilai baru, konflik budaya, dan bagaimana mempertahankan budaya.

Selanjutnya (Hormati, 2016) mendefinisikan budaya organisasi sebagai

suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Maka budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi.

Sedangkan (Hendra, 2020) menyatakan bahwa budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi dasar untuk bertindak dan membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar mengenai cara berpikir, cara merasakan, dan cara berperilaku yang dianut oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Budaya organisasi yang diterapkan perusahaan selalu diharapkan baik oleh pegawai, karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi dicapai. Baiknya budaya organisasi suatu perusahaan maka dapat mempengaruhi kinerja karyawannya, di mana semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik kinerja karyawan.

#### **2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Karakteristik budaya organisasi menurut (Putro, 2017) meliputi:

1. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide

untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh karyawan.
3. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
4. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatankegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
5. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap karyawan. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para karyawan seperti mengadakan pelatihan.
6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para karyawan dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan dapat dikatakan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

7. Identitas yaitu suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
8. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
10. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

Lebih lanjut (Robbins & Judge, 2010) menyebutkan ada 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*) yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detil (*attention to detail*) yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detil.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan

proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*team orientation*) yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu.
6. Agresifitas (*aggressiveness*) yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dari pada santai.
7. Stabilitas (*stability*) yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

### **2.1.2.3 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut (Jatilaksono & Indartono, 2016) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. *Observed behavioral regularities*, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. *Norms*, yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. *Dominant values*, yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan



keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

5. *Rules*, yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
6. *Organization climate*, yakni perasaan keseluruhan yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Sedangkan (Kreitner & Kinicki, 2015) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi antara lain:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, sebagai perusahaan yang inovatif yang memburu pengembangan produk baru.
2. Memudahkan komitmen kolektif, sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga menjadi bagian darinya atau cenderung tetap bekerja dalam waktu lama.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya, dimana membantu karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan.

#### **2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut (Oktarina, Marnis, & Suarman, 2019) menyatakan bahwa untuk menilai kualitas budaya suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh indikator,

yaitu:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai organisasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota teridentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para karyawan diberikan kebebasan untuk mengemukakan masalah yang ada dan memberikan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Menjelaskan salah satu faktor

dari dimensi yaitu integrasi.

Sedangkan adapun indicator budaya organisasi (Saputra, 2017) yaitu adalah:

1. Hubungan antar manusia dengan manusia, yaitu keyakinan masing masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.
2. Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.
3. Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya

### **2.1.3 Stres Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Stres Kerja**

Stress kerja adalah kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang yang nantinya berpengaruh terhadap kemampuan karyawan untuk menghadapi lingkungan dan pekerjaannya. Artinya karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala-gejala negative yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi kerjanya.

Menurut (T. H. Handoko, 2015) menyatakan: “stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi dan kondisi seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya.”

Menurut (M. S. . Hasibuan, 2016) menyatakan bahwa “ stress kerja adalah orang-orang yang mengalami stres menjadi nervous dan menjadi kekuatiran kronis sehingga mereka sering menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif.”

### **2.1.3.2 Sumber-Sumber Stres Kerja**

Kondisi-kondisi yang cenderung yang menyebabkan stress disebut *stressor*. Meskipun stress dapat diakibatkan oleh hanya satu stressor, biasanya karyawan mengalami stress karena kombinasi *stressor*.

Penyebab stres dapat berasal dari pekerjaan (*on the job*) dan luar pekerjaan (*off the job*) (Davis, Keith, & Newstrom, 2017) mengemukakan sumber-sumber stres kerja yaitu:

1. Dari pekerjaan (*On the Job*)
2. Dari luar pekerjaan (*Off the Job*)

Selanjutnya (M. S. . Hasibuan, 2016) menyebutkan yang menjadi penyebab stres kerja adalah :

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan
2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar
3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
4. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau dengan kelompok kerja.
5. Balas jasa yang terlalu rendah.
6. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain-lain

### **2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja**

Faktor stres kerja merupakan faktor penekan yang mempunyai potensi menciptakan stres. Pada dasarnya faktor – faktor penyebab stres kerja adalah sangat luas sehingga sulit untuk disebutkan seluruhnya.

Menurut (Robbins, 2012b) mengatakan timbulnya stres dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor, yaitu:

1. Faktor Lingkungan
2. Faktor Organisasi
3. Faktor Individual

Selanjutnya menurut (Gibson & Mitchell, 2011), ada empat faktor penyebab terjadinya stres. Stres terjadi akibat dari adanya tekanan (*Stressor*) di tempat kerja, stressor tersebut yaitu :

1. Stressor Lingkungan Fisik berupa sinar, kebisingan, temperatur dan udara yang kotor.
2. Stressor Individu berupa Konflik peranan, paksaan peranan, beban kerja, tanggung jawab terhadap orang lain, ketiadaan kemajuan karir dan rancangan pengembangan karir.
3. Stressor Kelompok berupa hubungan yang buruk dengan rekan sejawat, bawahan dan atasan.
4. Stressor Keorganisasian berupa ketiadaan partisipasi, struktur organisasi, tingkat jabatan, dan ketiadaan kebijaksanaan yang jelas.

#### **2.1.3.4 Indikator Stres Kerja**

Menurut (T. H. Handoko, 2015) adapun indikator stres kerja antara lain sebagai berikut:

1. Beban kerja yang berlebihan

2. Tekanan atau desakan waktu
3. Kualitas supervisor yang kurang pandai
4. Iklim kerja yang kurang baik
5. Wewenang dan tidak mencukupi untuk menyelesaikan tanggung jawab
6. Ketidakjelasan peran
7. Frustrasi
8. Konflik peran
9. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
10. Berbagai bentuk perubahan

Sedangkan menurut menurut (V Rivai, 2016) menyatakan bahwa indikator-indikator dari stress kerja adalah :

1. Fisik.
2. Emosional.
3. Intelektual.
4. Interpersonal.

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengetian Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut *Two Factor Theory* menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan

dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivator (Daulay & Marlina, 2020) .

Pada dasarnya, manusia hidup dan bekerja menginginkan suatu kemantapan, keamanan, kesejahteraan, dan kepuasan. Bekerja bukan cuma sekadar memenuhi kebutuhan hidup, namun orang akan memberikan suatu penilaian atas suatu hasil kerjanya yang ia bandingkan dengan apa yang diharapkannya.

Menurut (Siagian, 2014) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Menurut (Sutrisno, 2010) “kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif”.

Munurut (Handoko, 2013) “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”.

#### 2.1.4.2 Jenis-jenis Kepuasan Kerja

Menurut (Hasibuan, 2016) kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar

3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.



Sementara itu, (Luthans, 2016) membagi kepuasan kerja ke dalam lima aspek. Aspek - aspek tersebut adalah:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan

Aspek ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab.

2. Gaji

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan karyawan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya.

4. Pengawasan

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.

## 5. Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual.

### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Menurut (Robbins, 2012) mengatakan bahwa faktor yang menentukan kepuasan pegawai adalah :

#### 1. Kerja yang secara mental menantang

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang masih dimiliki, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik untuk betapa baik pegawai tersebut bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi yang sedang, kebanyakan pegawai mengalami kesenangan dan kepuasan.

#### 2. Imbalan yang pantas

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang pegawai persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan para pegawai. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

### 3. Kondisi kerja yang mendukung

Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pegawai dalam mengerjakan tugas dengan baik.

### 4. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Secara umum, kepuasan kerja pegawai meningkat jika penyelia langsung bersikap ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan suatu minat pribadi pada para pegawai.

### 5. Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan

Pada hakekatnya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang para pegawai pilih sebisanya akan menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan pegawai tersebut.

Menurut (Sutrisno, 2010) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, maupun dengan atasannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

#### **2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu. Menurut (Veithzal Rivai, 2014) indikator dari kepuasan kerja terdiri dari:

1. Isi pekerjaan

Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu.

2. Supervisi

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.

### 3. Organisasi dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.

### 4. Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

### 5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial

Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, diberikan secara adil didasarkan pada tingkat keterampilannya, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

### 6. Rekan Kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

### 7. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

Sedangkan Menurut (Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut:

1. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidakhadiran (absensi) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relative muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita

kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

#### 4. Tingkat pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

#### 5. Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual disajikan untuk melihat gambaran mengenai keterkaitan dan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut (Sugiyono, 2018a) kerangka konseptual merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan

### **2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

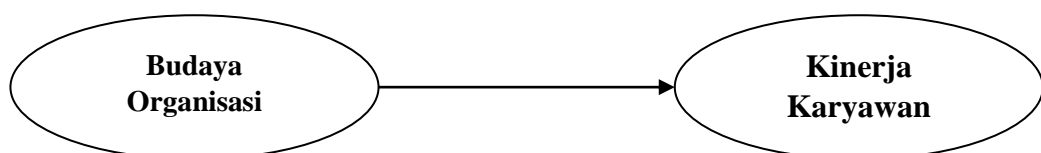
Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang

besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Paramita et al., 2020).

Budaya organisasi dikenal luas sebagai dasar sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi. Budaya organisasi meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma perilaku serta asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan yang secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, berkerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi suatu perusahaan baik, maka akan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan tersebut (Jufrizen, 2017).

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan (Arianty, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Andayani & Tirtayasa, 2019), (Ainur & Tirtayasa, 2018), (Gultom, 2014) (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Muis et al., 2018); (Jufrizen, 2017b); (Indajang, Jufrizen, & Juliandi, 2020); (Jufrizen et al., 2017) (Daulay & Kurnia, 2021) dan (Jufrizen et al., 2018) yang menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



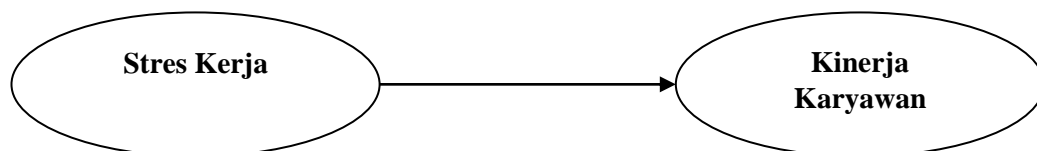


## **Gambar 2.1 Paradigma Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.2.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Stres sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang pekerja.” Stress kerja harus ditangani dengan baik karena karyawan yang cenderung stress kerja akan merasakan frustrasi, emosional dan merasa tidak nyaman dalam bekerja, sehingga dapat memicu adanya kegagalan dalam organisasi karena dapat mengganggu satu sama lain dalam mengerjakan tugas. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan dalam bekerja

Hasil penelitian yang dilakukan (Rohman & Ichsan, 2021) (Buulolo, Dakhi, & Zalogo, 2021) (Handayani & Daulay, 2021) menyimpulkan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan



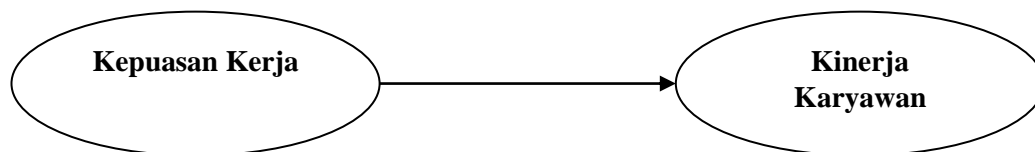
**Gambar 2.2 Paradigma Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja pegawai dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan

seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan. (Rosmaini & Tanjung, 2019)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017) (Syahputra & Jufrizen, 2019) (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2020) menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan



**Gambar 2.3 Paradigma Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

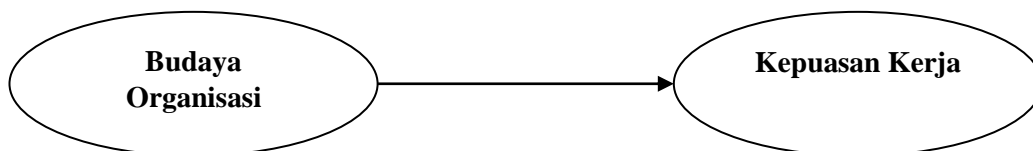
Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Jufrizen, 2017).

Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut dengan perbedaan yang besar. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan.

Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras (Primashelia, Hanafi & Bakri, 2017).

Budaya organisasi mencerminkan sikap, nilai-nilai dan perilaku anggota dalam organisasi yang mendeskripsikan karakteristik dari organisasi dan menjadikan factor pembeda dengan organisasi lainnya. Bahkan budaya ini penting untuk dipahami anggotanya sekaligus harus diterima dan disampaikan saat mulai proses rekrutmen sehingga calon pegawai menyadari bahwa ia akan memasuki suatu arena yang berbeda dengan segala tantangannya (Rahmawati et al., 2019)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Saripuddin, 2015) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.



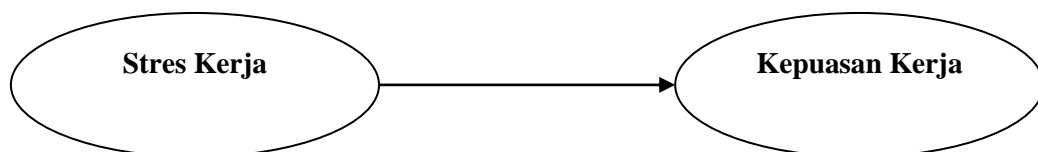
**Gambar 2.4 Paradigma Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.2.5 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Karyawan yang puas akan selalu berupaya melakukan yang terbaik bagi perusahaannya. Stres yang dialami karyawan dapat menurunkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa stres, tidak akan bisa puas terhadap pekerjaannya. Apabila stress kerja terjadi secara terus-menerus dalam jangka waktu yang cukup lama akan mengakibatkan kerugian pada perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut para karyawan membutuhkan suatu bentuk dukungan social maupun dalam suatu pendekatan yang dilakukan perusahaan guna mengetahui permasalahan-

permasalahan yang dihadapi oleh para karyawan sehingga para karyawan dapat mengelola stress kerjanya dengan baik dan dapat memberikan dampak yang positif kepada para karyawan dan perusahaan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yasa & Dewi, 2019) (Fardah & Ayuningtias, 2020) menyimpulkan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.



**Gambar 2.4 Paradigma Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

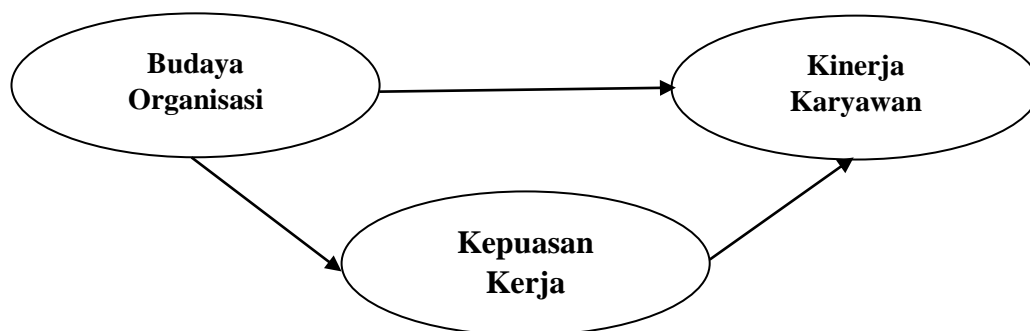
### **2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Jufrizen, 2017).

Budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong

bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak nampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja (Muis et al., 2018).

Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut dengan perbedaan yang besar. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras (Primashelia, Hanafi & Bakri, 2017).



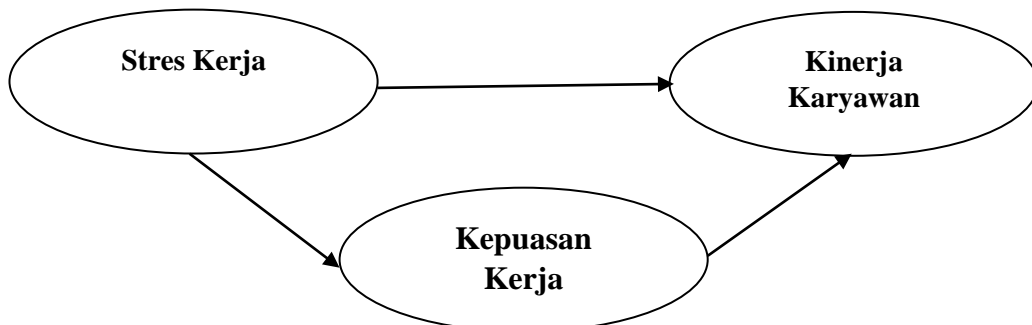
**Gambar 2.6 Paradigma Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

### **2.2.7 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Stres sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang pekerja.” Stress kerja harus ditangani dengan baik karena karyawan yang cenderung stress kerja akan merasakan frustrasi, emosional dan merasa tidak nyaman dalam bekerja, sehingga dapat memicu adanya

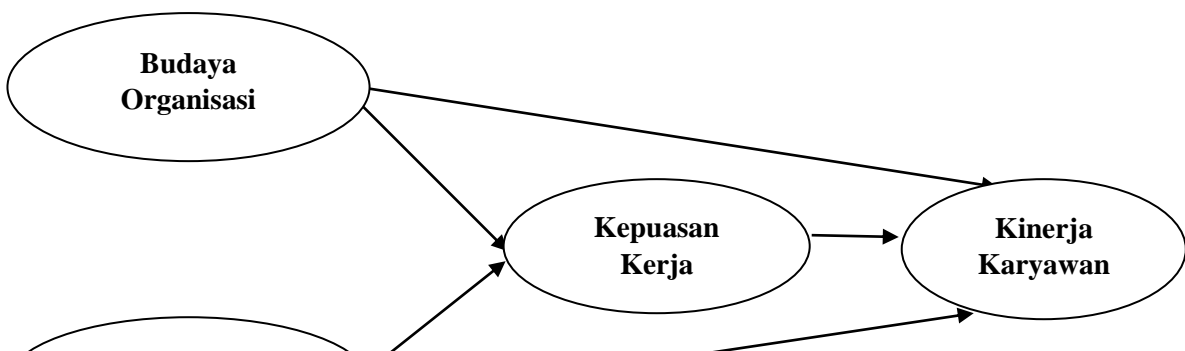
kegagalan dalam organisasi karena dapat mengganggu satu sama lain dalam mengerjakan tugas. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan dalam bekerja

Karyawan yang puas akan selalu berupaya melakukan yang terbaik bagi perusahaannya. Stres yang dialami karyawan dapat menurunkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa stres, tidak akan bisa puas terhadap pekerjaannya. Apabila stress kerja terjadi secara terus-menerus dalam jangka waktu yang cukup lama akan mengakibatkan kerugian pada perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut para karyawan membutuhkan suatu bentuk dukungan social maupun dalam suatu pendekatan yang dilakukan perusahaan guna mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh para karyawan sehingga para karyawan dapat mengelola stress kerjanya dengan baik dan dapat memberikan dampak yang positif kepada para karyawan dan perusahaan



**Gambar 2.7 Paradigma Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



## Gambar 2.8 Kerangka Konseptual

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2018a), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
2. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan

5. Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
7. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Juliandi et al., 2015) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

#### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

##### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam instansi. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuannya (Mangkunegara, 2014).

**Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan**

No	Indikator
1	Kualitas Kerja
2	Kuantitas Kerja
3	Dapat Tidaknya Diandalkan
4	Sikap

**Sumber:** (Mangkunegara, 2014)

## 2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berarti nilai-nilai, sikap dan keyakinan tercermin dalam misi dan tujuan, dan praktek-praktek organisasi (Hormati, 2016)

Adapun yang menjadi indikator yang penulis gunakan untuk mengukur budaya organisasi menurut adalah:

**Tabel 3.2 Indikator Budaya Organisasi**

No	Indikator
1	Hubungan antara manusia dengan manusia
2	Kerjasama
3	Penampilan Karyawan

**Sumber:** (Saputra, 2017)

## 3. Stres Kerja

Suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya (M. S. . Hasibuan, 2016)

**Tabel 3.3 Indikator Stres Kerja**

No	Indikator
1	Fisik
2	Emosional
3	Intelektual
4	Interpersonal

**Sumber:** (Rivai, 2016)

## 4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan di mana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa

aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir batin (Mangkunegara, 2014).

**Tabel 3.4 Indikator Kepuasan Kerja**

No	Indikator
1	<i>Turnover</i>
2	Tingkat ketidakhadiran
3	Umur
4	Tingkat pekerjaan
5	Ukuran organisasi perusahaan

**Sumber:** (Mangkunegara, 2014)

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) yang beralamat Jl. Tj Morawa KM 21 Limau Manis, Kec Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan mulai dari bulan Juni 2022 sampai Oktober 2022. Rencana kegiatan penelitian sebagai berikut

**Tabel 3.5 Skedul Rencana Penelitian**

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Juni 2022				Juli 2022				Agustus 2022				September 2022				Oktober 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul	■																			
2	Riset awal		■																		
3	Pembuatan Proposal			■																	
4	Bimbingan Proposal				■	■	■	■	■												
5	Seminar Proposal								■												
6	Riset									■											
7	Penyusunan Skripsi										■	■	■	■	■	■	■				
8	Bimbingan Sekripsi															■	■	■			
9	Sidang Meja Hijau																			■	

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018b) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Sedangkan menurut (Juliandi et al., 2015) “Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada PT Perkebunan Nusantara II (Persero) yang berjumlah 118 Pegawai.

#### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018a) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus slovin, maka disusun perhitungan sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(M)^2}$$

$$n = \frac{118}{1 + 118 (0.1)^2} = 54.12$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

M = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan

Pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, maksimum 10%.

Berdasarkan perhitungan slovin diatas maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 54,12 dibulatkan menjadi 54 orang pegawai pada PT Perkebunan Nusantara II (Persero). Berikut daftar karyawan yang akan dijadikan sampel

**Tabel 3.6 Daftar Sampel Penelitian**

<b>Divisi</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>
Krani/Staf Kantor	24 orang
Mandor	10 orang
Karyawan Pemeliharaan	10 orang
Karyawan Pelaksana	10 Orang

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan dengan cara metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

**Tabel 3.7 Skala Likert**

<b>No</b>	<b>Notasi</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Bobot</b>
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3

4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan analisis outer model model pada SEM PLS

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latari, 2015) Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah

residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis (Hair, Hult, Ringel, & Sartsedt, 2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (Partial Least Square) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (Partial Least Square) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.

3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### 3.6.1 Analisis Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
2. Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).
3. Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan



cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. Cronbach's Alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,7$ .

### 3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas  $< 0,05$ .

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Deskripsi Data

##### 4.1.1 Deskripsi Data Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel budaya organisasi (X1), 8 pernyataan untuk variabel stres kerja (X2), 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z) dan 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 54 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot – penelitian.

##### 4.1.2 Karakteristik Responden

Hasil tabulasi karakteristik 54 responden diolah menggunakan program SPSS yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian, seperti yang tampak pada tabel 4.1 berikut ini:

**Tabel 4.1 Deskriptif Responden**

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin:</b>		
Pria	39	72.22
Wanita	15	27.78
<b>Jumlah</b>	<b>54</b>	<b>100</b>
<b>Jenjang Pendidikan:</b>		
S2	0	0
S1	36	66.67
D3	3	5.56
SMA	15	27.78
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>
<b>Lama Bekerja:</b>		
1 Tahun	23	42.59
2 Tahun	10	18.52
3 Tahun	17	31.48
> 5 Tahun	4	7.41
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Diolah (2022)

### 4.1.3 Jawaban Responden

#### 4.1.3.1 Kinerja Karyawan

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.1 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Jawaban Y											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	9	18%	34	60%	8	16%	3	6%	0	0%	54	100%
2	8	16%	38	68%	6	12%	2	4%	0	0%	54	100%
3	11	22%	33	58%	7	14%	3	6%	0	0%	54	100%
4	12	24%	40	72%	0	0%	2	4%	0	0%	54	100%
5	9	18%	30	52%	13	26%	2	4%	0	0%	54	100%
6	5	10%	46	84%	3	6%	0	0%	0	0%	54	100%
7	9	18%	36	64%	1	2%	8	16%	0	0%	54	100%
8	10	20%	33	58%	7	14%	4	8%	0	0%	54	100%

Sumber : Data Diolah 2021

Dari tabel 4.1 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 34 Orang dengan persentase 60 %
2. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 38 Orang dengan persentase 68%

3. Jawaban responden tentang diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 33 Orang dengan persentase 58%
4. Jawaban responden tentang berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah saya rencanakan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 40 Orang dengan persentase 72%
5. Jawaban responden tentang selalu mengikuti instruksi atasan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 52%
6. Jawaban responden tentang memiliki insiatif yang kuat, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 46 Orang dengan persentase 84 %
7. Jawaban responden tentang bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 36 Orang dengan persentase 64 %
8. Jawaban responden tentang selalu berusaha menjadi orang yang dapat diandalkan oleh orang lain (kelompok/ tim), mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 33 Orang dengan persentase 58%.

#### 4.1.3.2 Budaya Organisasi (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja pegawai yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.3 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X1)**

No.	Jawaban (X1)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	9	18%	28	56%	10	20%	3	6%	0	0%	54	100%
2	7	14%	34	68%	7	14%	2	4%	0	0%	54	100%
3	10	20%	30	60%	7	14%	3	6%	0	0%	54	100%
4	7	14%	35	70%	6	12%	2	4%	0	0%	54	100%

5	9	18%	29	58%	8	16%	4	8%	0	0%	54	100%
6	11	22%	35	70%	2	4%	2	4%	0	0%	54	100%

**Sumber : Data Diolah 2022**

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Setiap bekerja saya lebih mengutamakan pekerjaan yang diberikan daripada kepentingan pribadi/kelompok, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentasi 56%
2. Jawaban responden tentang memotivasi karyawan yang lain untuk bekerja lebih keras lagi agar kinerja meningkat, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 34 Orang dengan persentasi 68%
3. Jawaban responden tentang mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentasi 60%
4. Jawaban responden Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentasi 70%
5. Jawaban responden tentang menyampaikan masukan di dalam lingkungan kerja guna memajukan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 29 Orang dengan persentasi 58%
6. Jawaban responden tentang Setiap pekerjaan selesai kita mengevaluasi masalah yang ada di perusahaan., mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 Orang dengan persentasi 70%

#### **4.1.3.3 Stres Kerja (X2)**

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja pegawai yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.3 Skor Angket Untuk Variabel Stres Kerja (X2)**

No.	Jawaban (X2)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	8	16%	32	64%	2	4%	8	16%	0	0%	54	100%
2	12	24%	28	56%	7	14%	3	6%	0	0%	54	100%
3	12	24%	36	72%	0	0%	2	4%	0	0%	54	100%
4	9	18%	26	52%	13	26%	2	4%	0	0%	54	100%
5	6	12%	41	82%	3	6%	0	0%	0	0%	54	100%
6	9	18%	32	64%	1	2%	8	16%	0	0%	54	100%
7	12	24%	27	54%	7	14%	4	8%	0	0%	54	100%
8	10	20%	38	76%	2	4%	0	0%	0	0%	54	100%

**Sumber: Data diolah (2022)**

Dari tabel 4.3 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Akhir akhir ini saya sering merasa pusing ketika bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 33 Orang dengan persentase 66%
2. Jawaban responden tentang kerap mengalami mual tanpa sebab yang jelas ketika bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 28 Orang dengan persentase 56%
3. Jawaban responden tentang Akhir akhir ini saya mudah marah tanpa sebab yang kuat, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 36 Orang dengan persentase 72%
4. Jawaban responden tentang Akhir akhir ini saya menjadi mudah tersinggung, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 26 Orang dengan persentase 52%

5. Jawaban responden merasa kurang memahami pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab “kurang setuju” sebanyak 41 Orang dengan persentase 82%
6. Jawaban responden tentang memiliki pengetahuan yang kurang memadai atas pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 64%
7. Jawaban responden tentang Akhir akhir ini saya lebih banyak menutup diri, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 54%
8. Jawaban responden tentang Akhir akhir ini saya susah untuk berinteraksi, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 38 Orang dengan persentase 76%

#### 4.1.3.4 Kepuasan Kerja(Z)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja pegawai yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.3 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

No.	Jawaban (Z)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	12	24%	27	54%	7	14%	4	8%	0	0%	54	100%
2	10	20%	38	76%	2	4%	0	0%	0	0%	54	100%
3	10	20%	38	76%	2	4%	0	0%	0	0%	54	100%
4	15	30%	30	60%	1	2%	4	8%	0	0%	54	100%
5	16	32%	25	50%	8	16%	1	2%	0	0%	54	100%
6	10	20%	38	76%	2	4%	0	0%	0	0%	54	100%
7	10	20%	38	76%	2	4%	0	0%	0	0%	54	100%
8	16	32%	30	60%	0	0%	4	8%	0	0%	54	100%
9	11	22%	37	74%	2	4%	0	0%	0	0%	54	100%
10	10	20%	38	76%	2	4%	0	0%	0	0%	54	100%

**Sumber: Data diolah (2022)**



Dari tabel 4.3 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Sistem pemberian gaji ditempat saya bekerja sudah sesuai, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 27 Orang dengan persentase 54%
2. Jawaban responden puas gaji yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 38 Orang dengan persentase 76%
3. Jawaban responden tentang merasa puas atas hasil kerja saya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 38 Orang dengan persentase 76%
4. Jawaban responden tentang Hasil kerja saya direspon baik oleh atasan saya dan rekan kerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 60%
5. Jawaban responden tentang Perusahaan yang menyediakan promosi atau pengembangan karir yang jelas kepada saya akan mendorong semangat pegawai dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 25 Orang dengan persentase 50%
6. Jawaban responden tentang merasa nyaman bekerja disini karena banyaknya peluang untuk maju atau mengembangkan karir, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 38 Orang dengan persentase 76%
7. Jawaban responden tentang Atasan saya yang berwibawa menciptakan kesan tersendiri kepada pegawainya, mayoritas responden menjawab “kurang setuju” sebanyak 38 Orang dengan persentase 76%

8. Jawaban responden tentang Sikap atasan saya kepada yang ramah dapat mencairkan suasana ruangan kerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 30 Orang dengan persentase 60%
9. Jawaban responden Rekan kerja saya menyenangkan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 37 Orang dengan persentase 74%
10. Jawaban responden tentang merasa senang dengan kondisi lingkungan kerja yang sekarang mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 38 Orang dengan persentase 76%

## **4.2 Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Analisis Uji Auter Model**

Evaluasi terhadap model pengukuran indikator meliputi pemeriksaan individual *item reliability*, *internal consistency* atau *composite reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity*. Ketiga pengukuran pertama dikelompokkan dalam *convergent validity*.

#### **1. Convergent Validity**

*Convergent validity* terdiri dari tiga pengujian yaitu *reliability item* (validitas tiap indikator), *composite reability*, dan *average variance extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan dimensi. Artinya semakin besar *convergent validity* maka semakin besar kemampuan dimensi tersebut dalam menerapkan variabel latennya.

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi, validitas konvergen dinilai berdasarkan *loading factor* serta nilai *Average*

*Variance Extracted (AVE)*. *Rule of thumb* yang digunakan dalam uji validitas konvergen adalah nilai *loading factor* > 0,5 serta nilai AVE > 0,5 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil AVE disajikan pada Tabel 4.8 dan hasil *outer loading* pada Tabel 3.9 berikut ini:

**Tabel 4.5 Hasil AVE (*Average Variant Extracted*)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.768
Kepuasan Kerja	0.644
Kinerja	0.646
Stres Kerja	0.734

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai AVE setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

## 2. *Discriminant Validity*

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan kuadrat korelasi antarkonstrak. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstrak dari blok lain. *Discriminant validity* yang baik akan mampu menjelaskan variabel indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator konstrak yang lain. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator

**Tabel 4.6 *Discriminant Validity***

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja	Stres Kerja
X1.1	0.888	0.736	0.735	0.597
X1.2	0.893	0.753	0.814	0.701
X1.3	0.874	0.685	0.675	0.642
X1.4	0.851	0.715	0.741	0.642

X1.5	0.840	0.714	0.719	0.646
X1.6	0.910	0.701	0.742	0.634
X2.1	0.580	0.732	0.763	0.894
X2.2	0.600	0.644	0.708	0.853
X2.3	0.683	0.724	0.736	0.836
X2.4	0.658	0.650	0.715	0.828
X2.5	0.647	0.727	0.780	0.890
X2.6	0.683	0.729	0.802	0.889
X2.7	0.645	0.714	0.751	0.832
X2.8	0.547	0.696	0.737	0.831
Y1	0.696	0.806	0.838	0.765
Y2	0.816	0.754	0.827	0.799
Y3	0.637	0.777	0.810	0.699
Y4	0.720	0.802	0.837	0.656
Y5	0.636	0.618	0.753	0.668
Y6	0.640	0.745	0.817	0.666
Y7	0.548	0.677	0.778	0.666
Y8	0.706	0.772	0.767	0.695
Z1	0.647	0.761	0.634	0.582
Z10	0.722	0.854	0.774	0.695
Z2	0.426	0.642	0.577	0.578
Z3	0.497	0.758	0.632	0.572
Z4	0.725	0.850	0.746	0.566
Z5	0.579	0.765	0.695	0.579
Z6	0.659	0.844	0.820	0.712
Z7	0.640	0.812	0.801	0.724
Z8	0.760	0.856	0.848	0.764
Z9	0.827	0.854	0.852	0.758

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

### 3. *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah cronbach's alpha dan D.G rho (PCA). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,60$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reabilitas kedua metode dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.7 Hasil Uji Reabilitas**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0.939	0.952
Kepuasan Kerja	0.938	0.947
Kinerja	0.922	0.936
Stres Kerja	0.948	0.957

(Sumber : Data Diolah, 2022)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*  $> 0,60$ . Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel

## 4.2.2 Analisis Inner Model

### 4.2.2.1 Uji Koefisien Deteminasi (*R-Square*)

*R-square* adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah

moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

**Tabel 4.9 Hasil Uji R-Square**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.775	0.766
<b>Kinerja</b>	0.913	0.908

**Sumber : PLS 3.00**

Dari tabel 4.9 di atas diketahui bahwa pengaruh budaya organisai, sters kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan nilai r-square 0,913 mengindikasikan bahwa variasi nilai kinerja mampu dijelaskan oleh variasi nilai budaya organisai, sters kerja dan kepuasan kerja sebesar 91.3% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 8.7% dipengaruhi oleh variabel lain. Diketahui bahwa pengaruh budaya organisai, sters kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai r-square 0,775 mengindikasikan bahwa variasi nilai kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh variasi nilai budaya organisai, sters kerja sebesar 77.5% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 22.5% dipengaruhi oleh variabel lain.

#### **4.2.3 Pengujian Hipotesis**

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis

pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini :

### 1. Pengujian Hipotesis Secara Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

**Tabel 4.10 Path Coefficient**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Budaya Organisasi -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.472	3.966	0.000
<b>Budaya Organisasi -&gt; Kinerja</b>	0.191	1.951	0.047
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja</b>	0.520	4.791	0.000
<b>Stres Kerja -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.473	4.075	0.000
<b>Stres Kerja -&gt; Kinerja</b>	0.308	3.853	0.000

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.191. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,047 < 0,05$ , berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.308. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
3. Pengaruh kepausan kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.520. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti kepausan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.472. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
5. Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.473. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

## 2. Pengaruh Hipotesis Secara Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.11 *Specific Indirect Effects***

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.245	2.875	0.004
Stres Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.246	3.156	0.002

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,245. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,004 < 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
2. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,246. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas



(p-values) sebesar  $0,002 < 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

### **4.3 Pembahasan**

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai hasil temuan penelitian ini terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### **4.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.191. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,047 < 0,05$ , berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Paramita et al., 2020).

Budaya organisasi dikenal luas sebagai dasar sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi. Budaya organisasi meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma perilaku serta asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan yang secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh

jajaran organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, berkerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi suatu perusahaan baik, maka akan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan tersebut (Jufrizen, 2017).

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan (Arianty, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Andayani & Tirtayasa, 2019), (Ainur & Tirtayasa, 2018), (Gultom, 2014) (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Muis et al., 2018); (Jufrizen, 2017b); (Indajang, Jufrizen, & Juliandi, 2020); (Jufrizen et al., 2017) (Daulay & Kurnia, 2021) dan (Jufrizen et al., 2018) yang menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh stres kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.308. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Stres sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang pekerja.” Stress kerja harus ditangani dengan baik karena karyawan yang cenderung stress kerja akan merasakan frustrasi, emosional dan merasa tidak nyaman dalam bekerja, sehingga dapat memicu adanya

kegagalan dalam organisasi karena dapat mengganggu satu sama lain dalam mengerjakan tugas. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan dalam bekerja

Hasil penelitian yang dilakukan (Rohman & Ichsan, 2021) (Bulolo, Dakhi, & Zalogo, 2021) (Handayani & Daulay, 2021) menyimpulkan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

#### **4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.520. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Kepuasan kerja pegawai dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan. (Rosmaini & Tanjung, 2019)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017) (Syahputra & Jufrizen, 2019) (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2020) menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

#### **4.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.472. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Jufrizen, 2017).

Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut dengan perbedaan yang besar. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras (Primashelia, Hanafi & Bakri, 2017).

Budaya organisasi mencerminkan sikap, nilai-nilai dan perilaku anggota dalam organisasi yang mendeskripsikan karakteristik dari organisasi dan menjadikan factor pembeda dengan organisasi lainnya. Bahkan budaya ini penting untuk dipahami anggotanya sekaligus harus diterima dan disampaikan

saat mulai proses rekrutmen sehingga calon pegawai menyadari bahwa ia akan memasuki suatu arena yang berbeda dengan segala tantangannya (Rahmawati et al., 2019)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Saripuddin, 2015) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.3.5 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.473. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Karyawan yang puas akan selalu berupaya melakukan yang terbaik bagi perusahaannya. Stres yang dialami karyawan dapat menurunkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa stres, tidak akan bisa puas terhadap pekerjaannya. Apabila stress kerja terjadi secara terus-menerus dalam jangka waktu yang cukup lama akan mengakibatkan kerugian pada perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut para karyawan membutuhkan suatu bentuk dukungan social maupun dalam suatu pendekatan yang dilakukan perusahaan guna mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh para karyawan sehingga para karyawan dapat mengelola stress kerjanya dengan baik dan dapat memberikan dampak yang positif kepada para karyawan dan perusahaan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yasa & Dewi, 2019) (Fardah & Ayuningtias, 2020) menyimpulkan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

#### **4.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,245. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,004 < 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai terutama dalam melakukan reformasi yang terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Jufrizen, 2017).

Budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak nampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja (Muis et al., 2018).

Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang

mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut dengan perbedaan yang besar. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras (Primashelia, Hanafi & Bakri, 2017).

#### **4.3.7 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Pengaruh stres kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,246. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,002 < 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Stres sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang pekerja.” Stress kerja harus ditangani dengan baik karena karyawan yang cenderung stress kerja akan merasakan frustrasi, emosional dan merasa tidak nyaman dalam bekerja, sehingga dapat memicu adanya kegagalan dalam organisasi karena dapat mengganggu satu sama lain dalam mengerjakan tugas. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan dalam bekerja

Karyawan yang puas akan selalu berupaya melakukan yang terbaik bagi perusahaannya. Stres yang dialami karyawan dapat menurunkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa stres, tidak akan bisa puas terhadap pekerjaannya. Apabila

stress kerja terjadi secara terus-menerus dalam jangka waktu yang cukup lama akan mengakibatkan kerugian pada perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut para karyawan membutuhkan suatu bentuk dukungan social maupun dalam suatu pendekatan yang dilakukan perusahaan guna mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh para karyawan sehingga para karyawan dapat mengelola stress kerjanya dengan baik dan dapat memberikan dampak yang positif kepada para karyawan dan perusahaan



## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai Pengaruh budaya organisasi dan stres kerja Terhadap kinerja karyawan Melalui kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
2. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
5. Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan
7. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain:

1. Melihat dari budaya organisasi diharapkan untuk memberikan karyawan dalam membentuk dukungan dan perhatian agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Melihat dari stres kerja diharapkan untuk memberikan pimpinan agar dapat mengawasi tingkat stres kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Melihat dari kepuasan kerja diharapkan karyawan dalam membentuk kepuasan dalam bekerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya budaya organisasi, stres kerja dan kepuasan kerja sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Adanya keterbatasan penelitian ini dalam memperoleh sampel hanya menggunakan 54 orang sebagai sampel sedangkan masih banyak pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap universitas swasta di kota Medan. *Jurnal Samudera Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Buulolo, F., Dakhi, P., & Zalogo, E. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Aramo Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2), 191–202.
- Daulay, R., Christianaf, I., & Handayani, S. (2022). Analysis Of The Influence Of Organizational Citizenship Behavior In Perspective Islam On Job Satisfaction. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 3(1), 236–242.
- Daulay, R., & Kurnia, E. (2021). The Influence Of Islamic Organizational Culture, Work Ability And Emotional Intelligence On Employee Performance In Islamic Education Institutions. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 2(1), 833–842.
- Daulay, R., & Marlina, D. (2020). The Impact Of Islamic Leadership On Employee Satisfaction On Syariah Banking Institutions In Medan City. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 1(1), 551–559.
- Davis, Keith, J. W., & Newstrom. (2017). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Fardah, F. F., & Ayuningtias, H. G. (2020). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada CV Fatih Terang Purnama). *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(3), 831–842.
- Ghozali, I., & Latari, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- Gibson, R. L., & Mitchell, M. H. (2011). *Bimbingan dan Konseling*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hair, J., Hult, G., Ringel, C., & Sartsedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: Sage Publication Inc.
- Handayani, S., & Daulay, R. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora*, 1(1), 547–551.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPEE.

- Handoko, T. H. (2015). *Manajemen*. Yogyakarta: BPPEE.
- Hasibuan, M. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi.)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12.
- Hormati, T. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal EMBA*, 4(2), 298–310.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.
- Jatilaksono, R. S., & Indartono, S. (2016). The Impact of Work Discipline and Organizational Culture Toward Employee Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 5(6), 588–603.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 17(1), 1–17.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD: Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect Of Organizational Culture And Islamic Work Ethic On Permanent Lectures' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance At Private Islamic Universities In the City Medan. *In Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES)*, 179–186.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis : Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J, Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the

- Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Massie, R. N., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelola It Center Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(2), 41–49.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mukminin, A., Habibi, A., Prasoj, L. D., & Yuliana, L. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UBY Press.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristic on Employee Job Satisfaction at PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 2(3), 321–328.
- Nooralizad, R., Nadeholi, G., & Parivash, J. (2011). A causal model depicting the influence of spiritual leadership and some organization and individual variables on workplace spirituality. *Journal of Advance in Management*, 4(5), 90–99.
- Oktarina, F., Marnis, & Suarman. (2019). The Effect of Organizational Culture and Competence on Motivation and Performance in The HR Department of PT. Chevron Pacific Indonesia Pekanbaru Riau. *Procuratio*, 7(1), 98–113.
- Pangestu, T. T., & Wahjuadi, D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 200–216.
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review (ijrrjournal.com)*, 7(March), 3.
- Putra, B. D. A. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Dalam Membayar Pajak Bumi dan Bangunan Perdesanaan dan

- Perkotaan (PBBP2) di Dinas Pendapatan Kota Denpasar Tahun 2015. *Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana*, 1–7.
- Putro, W. A. S. (2017). Karakteristik Budaya Organisasi Pada Sekolah Tinggi Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Pamane Talino Di Kabupaten Landak. *Jurnal Pedagogik Olahraga*, 03(1), 62–73.
- Rivai, V. (2016). *Commercial Bank Management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6th ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2012a). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. (2012b). *Management, Eleventh Edition*. United States of America: Pearson Educaton Limited.
- Rohman, M. A., & Ichsan, R. M. (2021). Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 1–22.
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Saripuddin, J. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen UMSU*, 3(2), 1–20.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018b). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert.). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Dilkat, Promosi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.

Tanjung, H. (2019). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(2), 36–49.

Wibowo, W. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pres.

Yasa, I. G. R., & Dewi, A. A. S. K. (2019). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3), 1203–1229.

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
1	1	2	1	2	1
3	1	1	1	3	1
1	1	1	3	2	1
2	1	3	3	2	2
1	1	1	1	1	1
1	2	1	1	1	2
2	3	4	2	4	2
3	1	2	2	2	1
1	1	1	2	1	1
4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4
2	2	1	1	2	1
1	1	1	1	1	1
3	4	4	2	2	4
2	4	2	3	1	2
4	2	5	5	2	4
5	3	3	5	4	3
4	4	3	4	4	3
5	4	2	3	4	3
3	4	3	5	5	3
3	4	4	4	4	3
5	4	3	3	4	5
4	4	3	5	4	5
4	4	5	4	4	5
4	5	5	3	3	5
4	4	4	5	3	5
5	5	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4
5	4	3	3	3	3
4	5	5	4	4	5
4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4
5	4	4	5	4	5
5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
4	3	3	5	5	2
4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4



3	3	4	3	4	3
4	4	4	5	5	4
4	5	4	4	4	5
5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4
3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
3	3	3	3	3	1	1	2
1	2	3	1	2	1	2	1
1	2	1	3	1	1	1	2
3	3	1	1	1	1	2	1
3	3	1	2	1	2	2	3
1	2	1	1	1	1	3	3
1	1	1	2	1	1	2	3
1	1	1	2	2	2	3	2
2	2	1	1	1	1	1	2
1	1	1	3	2	2	1	1
2	3	3	2	3	4	2	3
3	3	3	2	2	3	3	3
4	1	1	3	4	3	2	4
2	2	1	4	2	4	3	2
2	3	3	1	2	2	1	3
2	3	3	2	2	3	3	2
2	2	2	3	2	2	3	2
4	4	4	2	2	3	3	2
2	2	1	4	3	2	5	3
3	1	3	1	3	2	1	4
5	5	4	5	3	5	3	4
4	3	3	4	3	4	4	4
4	3	2	5	2	3	5	4
3	4	4	5	3	4	3	5
4	3	3	4	3	4	4	4
3	5	4	4	4	3	4	3
4	3	5	4	4	4	4	3
4	5	5	4	5	5	5	4

3	4	5	3	3	3	3	4	
4	3	4	4	3	3	3	4	
5	4	5	5	5	3	5	5	
4	5	3	5	3	3	5	4	
3	4	5	5	5	3	3	5	
5	5	3	4	4	5	4	5	
4	4	4	4	5	5	4	4	
5	4	5	5	4	5	5	5	
4	5	4	5	5	4	4	4	
5	5	4	5	5	5	5	5	
4	4	4	5	5	5	5	5	
5	4	4	2	4	5	5	2	
5	5	5	5	5	4	4	4	
5	4	4	5	4	5	5	5	
5	4	5	4	5	5	5	5	
5	5	5	4	5	5	4	5	
5	5	5	5	4	5	5	5	
5	4	3	4	5	5	5	5	
5	4	4	4	5	4	5	4	
5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5
3	4	3	4	3	3	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
1	2	3	1	2	2	3	1	1	1
3	2	2	3	3	1	1	1	2	1
3	1	2	1	3	1	1	1	1	2
4	4	1	2	4	1	1	2	1	1
3	4	4	2	3	2	2	3	2	3
3	2	2	2	2	2	2	1	2	2
4	4	2	3	2	2	2	1	3	3
4	2	4	2	3	2	3	3	2	2
2	4	4	1	4	3	2	1	1	2
1	2	2	3	2	2	2	3	3	2
2	3	1	2	2	3	1	2	3	2
2	4	2	2	3	3	2	3	2	3
2	3	2	2	2	4	3	2	2	3
3	2	4	3	4	3	2	3	3	2
3	5	3	4	3	4	5	2	3	1

4	1	1	4	3	4	4	2	4	3
5	3	5	5	3	4	3	4	4	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	4	4	2	3	5	4	2
3	4	4	5	5	3	4	4	3	4
4	3	1	1	2	2	5	4	4	2
4	3	3	4	4	5	3	5	3	4
5	3	3	3	5	4	3	4	3	5
5	3	5	5	4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	5	5	3
3	3	3	3	4	5	4	4	4	3
5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	3	4	4	3	5	3	4
4	4	3	4	5	5	3	5	5	4
5	3	4	3	3	3	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	4	5	4	3	4	4	4	5
4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
5	5	3	5	3	4	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	3	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
5	3	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	5	4	3	4	4	4	4	4	3
3	4	4	3	4	3	3	3	4	3
4	5	4	4	4	3	3	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
2	1	2	1	2	1	3	2
2	1	2	2	2	3	1	2

2	2	1	1	2	1	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	3	3	1	2	1	2
3	2	3	2	3	1	3	2
2	2	2	2	3	2	2	3
2	1	2	2	2	2	3	3
3	1	3	4	3	3	4	1
3	2	2	3	3	2	2	3
2	5	2	3	5	3	2	1
2	3	3	3	4	2	3	3
3	3	4	2	4	4	4	1
2	4	4	4	4	4	3	2
2	2	3	4	5	5	3	3
3	3	5	3	5	2	1	3
3	3	3	5	3	4	3	4
4	4	3	4	4	4	3	3
3	3	2	5	5	5	5	4
4	3	5	5	3	5	3	3
3	4	4	4	4	4	5	4
3	4	5	3	4	3	5	5
5	5	5	3	3	3	5	3
3	5	5	4	3	3	3	5
3	4	4	3	5	5	5	3
3	5	5	4	4	4	4	5
4	5	3	5	5	3	4	3
3	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	5	5
3	5	4	5	3	4	5	3
5	5	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5
5	4	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5
4	4	5	4	5	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	4	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5

4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	5	5	4	4
4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	5	5	4	3
4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4
4	3	4	4	3	5	5	3

## KUESIONER PENELITIAN

---

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Fauzi Azhari Harhap memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

### A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- |        |                       |                 |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

### B. Identitas Responden

- No. Responden : \_\_\_\_\_
- Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
- Pendidikan Terakhir :  SMA  D3  S1  S2
- Lama Bekerja :  1 Tahun  2 tahun  
 3 Tahun  4 tahun

Lebih dari 5 Tahun

**Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Kualitas Kerja</b>						
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan					
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti					
<b>Kuantitas Kerja</b>						
3	Saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan					
4	Saya berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah saya rencanakan					
<b>Dapat Tidaknya Diandalkan</b>						
5	Saya selalu mengikuti instruksi atasan					
6	Saya memiliki insifatif yang kuat					
<b>Sikap</b>						
7	Saya bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan					
8.	Saya selalu berusaha menjadi orang yang dapat diandalkan oleh orang lain (kelompok/ tim)					

**Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
<b>Hubungan Antara Manusia dengan Manusia</b>						
1	Setiap bekerja saya lebih mengutamakan pekerjaan yang diberikan daripada kepentingan pribadi/kelompok					
2	Saya memotivasi karyawan yang lain untuk bekerja lebih keras lagi agar kinerja meningkat					
<b>Kerjasama</b>						
3	Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan					
4	Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama					
<b>Penampilan Karyawan</b>						
5	Saya menyampaikan masukan di dalam lingkungan kerja guna memajukan perusahaan					
6	Setiap pekerjaan selesai kita mengevaluasi masalah yang ada di perusahaan					



**Stres Kerja(X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Fisik</b>						
1	Akhir akhir ini saya sering merasa pusing ketika bekerja					
2	Saya kerap mengalami mual tanpa sebab yang jelas ketika bekerja					
<b>Emosional</b>						
3	Akhir akhir ini saya mudah marah tanpa sebab yang kuat					
4	Akhir akhir ini saya menjadi mudah tersinggung					
<b>Intelektual</b>						
5	Saya merasa kurang memahami pekerjaan yang saya lakukan					
6	Saya memiliki pengetahuan yang kurang memadai atas pekerjaan saya					
<b>Interperonal</b>						
7	Akhir akhir ini saya lebih banyak menutup diri					
8	Akhir akhir ini saya susah untuk berinteraksi					

**Kepuasan Kerja (Z)**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Kepuasan Dengan Gaji</b>						
1	Sistem pemberian gaji ditempat saya bekerja sudah sesuai					
2	Saya puas gaji yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					
<b>Kepuasan Kerja Dengan Pekerjaan itu Sendiri</b>						
3	Saya merasa puas atas hasil kerja saya					
4	Hasil kerja saya direspon baik oleh atasan saya dan rekan kerja					
<b>Kepuasan Dengan Promosi</b>						
5	Perusahaan yang menyediakan promosi atau pengembangan karir yang jelas kepada saya akan mendorong semangat pegawai dalam bekerja					
6	Saya merasa nyaman bekerja disini karena banyaknya peluang untuk maju atau mengembangkan karir					
<b>Kepuasan Dengan Sikap Atasan</b>						
7	Atasan saya yang berwibawa menciptakan kesan tersendiri kepada pegawainya					
8	Sikap atasan saya kepada yang ramah dapat mencairkan suasana ruangan kerja					
<b>Kepuasan dengan Rekan Kerja</b>						
9	Rekan kerja saya menyenangkan					
10	Saya merasa senang dengan kondisi lingkungan kerja yang sekarang					

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### 1. DATA DIRI PRIBADI

Nama : Fauzi Azhari Harahap  
 Npm : 1805160195  
 Tempat/Tanggal Lahir : TJ Selamat, 12 Juni 2000  
 Jenis Kelamin : Laki-Laki  
 Agama : Islam  
 Kewarganegaraan : Indonesia  
 Anak Ke : 2 (Dua) dari 3 (Tiga) Bersaudara  
 Alamat : Jl.Pimpinan Gg. Perkauman No 3 Medan  
 No. Telephone : 082160050052  
 Email : [harahapzee@gmail.com](mailto:harahapzee@gmail.com)

### 2. DATA DIRI ORANG TUA

Nama Ayah : Syawaluddin Harahap  
 Pekerjaan : Pegawai BUMN  
 Nama Ibu : Elida Hafni Lubis  
 Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga  
 Alamat : Jl.Pimpinan Gg. Perkauman No 3 Medan  
 No. Telephone : 08126502023  
 Email : -

### 3. DATA PENDIDIKAN FORMAL

2006-2009 : SDN 050688  
 2010-2012 : SDIT NURUL ILMU  
 2012-2015 : SMP ISLAM AL-ULUM TERPADU  
 MEDAN  
 2015-2018 : MAN 2 MODEL MEDAN  
 2018-Sekarang : Universitas Muhammadiyah Sumatera  
 Utara



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019  
 Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
<http://feb.umsu.ac.id> [feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id) [fumsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)

Nomor : 994 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2022  
 Lampiran :  
 Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 18 Ramadhan 1443 H  
 19 April 2022 M

Kepada Yth.  
**Bapak / Ibu Pimpinan**  
**PTPN II Bandar Klippa**  
**Jln. Batang Kuis, Bakaran Batu**  
**Di tempat**

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program **Studi Strata Satu (S-1)**

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

**Nama : Fauzi Azhari Harahap**  
**Npm : 1805160195**  
**Jurusan : Manajemen**  
**Semester : VIII (Delapan)**  
**Judul : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Dekan  
  
**H. JANURI, SE., MM., M.Si.**  
**NIDN : 0 1 0 9 0 8 6 5 0 2**

**Tembusan :**

1. Pertinggal



**MSU**  
Cerdas | Terpercaya

Maaf surat ini agar dibantu/ke  
panggilnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
<http://feb.umsu.ac.id> [feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id) [fumsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 994 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2022**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

**Program Studi : Manajemen**  
**Pada Tanggal : 19 April 2022**

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

**Nama : Fauzi Azhari Harahap**  
**N P M : 1805160195**  
**Semester : VIII (Delapan)**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

**Dosen Pembimbing : Asrizal Efendy Nasution, SE.,M.Si.**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 19 April 2023**
4. Revisi Judul.....

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*



Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : 18 Ramadhan 1443 H  
19 April 2022 M



Dekan

**H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.**  
**NIDN : 0109086502**

Tembusan :

1. Pertinggal



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**UPT. PERPUSTAKAAN**

Terakreditasi A Berdasarkan Ketetapan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia No. 00059/LAP.PT/IX.2018  
 Pusat Administrasi : Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 66224567  
 • <http://perpustakaan.umsu.ac.id> ✉ [perpustakaan@umsu.ac.id](mailto:perpustakaan@umsu.ac.id) 📞 [perpustakaan\\_umsu](https://www.instagram.com/perpustakaan_umsu)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 3267/ KET/IL.3-AU /UMSU-P/M/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Berdasarkan hasil pemeriksaan data pada Sistem Perpustakaan, maka Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan ini menerangkan :

**Nama** : Fauzi Azhari Harahap  
**NPM** : 1805160195  
**Fakultas** : Ekonomi dan Bisnis  
**Jurusan** : Manajemen

telah menyelesaikan segala urusan yang berhubungan dengan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Demikian surat keterangan ini diperbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 01 Rabiul Awal 1444 H.  
 27 September 2022 M.



Assoc. Prof. Muhammad Arifin, M.Pd.



Jl. Raya Medan – Tanjung Morawa Km. 16  
Tanjung Morawa– 20362  
Kabupaten Deli Serdang – Prov. Sumatera Utara  
Indonesia

P.O. Box : 4 Medan Indonesia  
Fax. : (061) 7940233  
Telp. : (061) 7940055  
Email : kandir@ptpn2.com  
Website : ptpn2.com

Bandar Klippa, 12 Oktober 2022

Nomor : 2.BKL / X / 159 / X / 2022  
Lamp : - / -  
Hal : Izin Menyelesaikan Riset

Kepada Yth,  
Dekan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
di-  
Medan

Dengan hormat,

Sehubungan dengan Surat Saudara Nomor : 3044/II.3-AU/UMSU-05/F/2022 tanggal 05 Oktober 2022 perihal tersebut diatas, dengan nama tersebut dalam surat dimaksud pada prinsip nya kami dapat menyetujui dan memberikan izin untuk melaksanakan Riset selama ± 15 (lima belas) hari kerja yang dimulai pada tanggal 05 s/d 21 Oktober 2022 dengan ketentuan tetap mematuhi **Protokol Covid-19** yang berlaku di Perusahaan dengan membawa hasil ravid test diri dari yang bersangkutan.

Untuk melaksanakan kegiatan Riset di Kebun Bandar Klippa PTPN II segala biaya yang berkenaan dengan kegiatan tersebut ditanggung oleh mahasiswa.

Demikian hal ini kami sampaikan agar maklum.

Hormat kami,

PT PERKEBUNAN NUSANTARA II  
KEBUN BANDAR KLIPPA  
Bandar Klippa  
(NUSANTARA DEK EVI AZHAR)  
Pj. Manajer

Tembusan :  
- Peringgal



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



**PENGESAHAN PROPOSAL**

Berdasarkan hasil Seminar Proposal Jurusan Manajemen yang diselenggarakan pada hari **Kamis, 04 Agustus 2022** menerangkan bahwa:

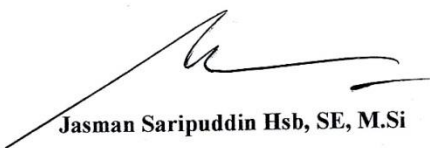
Nama Lengkap : Fauzi Azhari Harapan  
NPM : 1805160195  
Tempat/Tgl. Lahir : Tj. Slamet, 12 Juni 2000  
Alamat Rumah : Jl. Pimpinan Gang Perkauman No. 3 Medan  
Judul Proposal : Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : *Asrizal Efendy Nasution, SE., M.Si.*

Medan, Kamis, 04 Agustus 2022

**TIM SEMINAR**

Ketua

  
Jasman Saripuddin Hsb, SE, M.Si

Sekretaris

  
Assoc. Prof. Dr. Fufrizen, SE, M.Si

Pembimbing


  
Asrizal Efendy Nasution, SE., M.Si

Pembanding

  
Assoc. Prof. Raihanah Daulay, SE, M.Si

Diketahui / Disetujui

A.n Dekan  
Wakil Dekan-I

  
Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE, M.Si  
NIDN: 0105087601





MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH PIMPINAN PUSAT  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

**BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN**

Pada hari ini Kamis, 04 Agustus 2022 telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen  
menyebutkan bahwa :

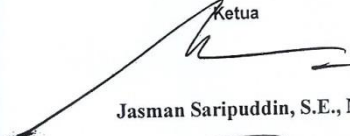
**N a m a** : Fauzi Azhari Harahap  
**N .P.M.** : 1805160195  
**Tempat / Tgl.Lahir** : Tj Selamat, 12 juni 2000  
**Alamat Rumah** : Jalan Pimpinan Gang Perkauman No. 3 Medan  
**JudulProposal** : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Perkebunan  
Nusantara II (Persero) Medan

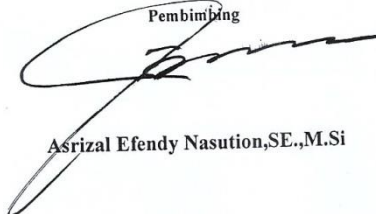
Disetujui / tidak disetujui \*)


Item	Komentar
Judul	Variabel disiplin kerja dgn yg lain.....
Bab I	Variabel disiplin kerja: shjngs. isi & rebusikan.....
Bab II	Exam' Variabel disiplin kerja yg lain, isi & rebusikan shjngs. isi & rebusikan.....
Bab III	Rebusikan isi dgn variabel yg lain.....
Lainnya	perbaikan semua bab & yg diberikan oleh pembimbing & seminar proposalnya.....
Kesimpulan	<input type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

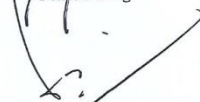
Medan, Kamis, 04 Agustus 2022

**TIM SEMINAR**

Ketua  
  
Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

Pembimbing  
  
Asrizal Efendy Nasution, SE., M.Si

Sekretaris  
  
Assoc.Prof.Dr. Fufrizen, SE., M.Si.

Pembanding  
  
Assoc.Prof.Raihanah Daulay, SE., M.Si.



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238**

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Mahasiswa : Fauzi Azhari Harahap  
 NPM : 1805160195  
 Dosen Pembimbing : Asrizal Efendy Nasution, SE., M.Si  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Penelitian : Pengaruh Disiplin Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara II (PERSERO)

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Fenomena belum terdeteksi, akibat labirin rumusan dan tujuan masalah diperbaiki. Struktur penulisan diperbaiki.	28 Juni 2022	[Signature]
Bab 2	Setiap bab judul menurut pasal 2 subbab. Bab 2 dan 3 tidak ada di 10 tahun. Koneksi variabel dibuat satu persatu.	08 Juli 10 Juli	[Signature]
Bab 3	hipotesis diteliti dan rumusan masalah. Analisis dan sampel dicakup. Teknik analisis data di bagian akhirnya.	18 Juli	[Signature]
Daftar Pustaka	6 artikel menurut pasal 10 jurnal dari FEB Umas dan kutipan, 5 tahun terakhir.	18 Juli	[Signature]
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	Wawancara dan kuisioner.	25 Juli	[Signature]
Persetujuan Seminar Proposal	ACC Utsi disimpulkan.	26 Juli	[Signature]

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Jasman Saripuddin Hsb, SE, M.Si

Medan, 26 Juli 2022

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

Asrizal Efendy Nasution, SE., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: 2189/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/8/2/2022

Nama Mahasiswa : Fauzi Azhari Harahap  
NPM : 1805160195  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Tanggal Pengajuan Judul : 8/2/2022  
Nama Dosen Pembimbing\*) : Asrizal Efendi Nst, SE., M.Si <sup>8/2/2022</sup>

Judul Disetujui\*\*) : Pengaruh Disiplin kerja dan stres  
kerja Terhadap kinerja karyawan  
dengan kepuasan kerja sebagai  
variabel intervensi

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Medan, .....

Dosen Pembimbing

(Asrizal Efendi Nst, SE., M.Si)

Keterangan:

\*) Disetujui oleh Pimpinan Program Studi

\*\*) Disetujui oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



Jl. Raya Medan – Tanjung Morawa Km. 16  
Tanjung Morawa– 20362  
Kabupaten Deli Serdang – Prov. Sumatera Utara  
Indonesia

P.O. Box : 4 Medan Indonesia  
Fax. : (061) 7940233  
Telp. : (061) 7940055  
Email : kandir@ptpn2.com  
Website : ptpn2.com

Nomor : 2.BKL / X / 31 / V / 2022  
Tanggal : 17 Mei 2022

Yang bertanda tangan dibawah ini Manajer PT Perkebunan Nusantara II Kebun Bandar Klippa menerangkan bahwa :

No	N a m a	NIM / NPM	Fakultas
1	Fauzi Azhari Harahap	1805160195	Ekonomi dan Bisnis

Benar nama tersebut diatas telah melaksanakan Riset Mahasiswa dan pengambilan data di PT Perkebunan Nusantara II Kebun Bandar Klippa dari tanggal 25 Mei 2022 sampai selesai dengan hasil **Sangat Memuaskan**.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Hormat kami,  
PT Perkebunan Nusantara II  
Kebun Bandar Klippa  
Kebun  
Bandar Klippa  
( Ir. ADEK EVL AZHAR )  
Pj. Manajer

Tembusan :

- 2.6
- Peringgal



Jl. Raya Medan – Tanjung Morawa Km. 16  
Tanjung Morawa– 20362  
Kabupaten Deli Serdang – Prov. Sumatera Utara  
Indonesia

P.O. Box : 4 Medan Indonesia  
Fax. : (061) 7940233  
Telp. : (061) 7940055  
Email : kandir@ptpn2.com  
Website : ptpn2.com

Bandar Klippa, April 2022

Nomor : 2.BKL / X / 27 / IV / 2022  
Lamp : - / -  
Hal : Izin Riset

Kepada Yth,  
Dekan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
di-

Medan

Dengan hormat,

Sehubungan dengan Surat Saudara Nomor : 994/II.3-AU/UMSU-05/F/2022 tanggal 19 April 2022 perihal tersebut diatas, dengan nama tersebut dalam surat dimaksud pada prinsip nya kami dapat menyetujui dan memberikan izin untuk melaksanakan Riset selama ± 25 (Dua Puluh Lima) hari kerja yang dimulai pada tanggal 25 s/d 16 Mei 2022 dengan ketentuan tetap mematuhi **Protokol Covid-19** yang berlaku di Perusahaan.

Untuk melaksanakan kegiatan PKL di Kebun Bandar Klippa PTPN II segala biaya yang berkenaan dengan kegiatan tersebut ditanggung oleh mahasiswa.

Demikian hal ini kami sampaikan agar maklum.

Hormat kami,

PT PERKEBUNAN NUSANTARA II  
KEBUN BANDAR KLIPPA  
Kebun  
Bandar Klippa  
Pj. Manajer  
(Ir. ADEK EVLAHAR)

Tembusan :  
- Peringgal



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

No. Agenda: 2189/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/8/2/2022

Kepada Yth.  
**Ketua Program Studi Manajemen**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di Medan

Medan, 8/2/2022

Dengan hormat,  
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Fauzi Azhari Harahap  
NPM : 1805160195  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : 1. Karyawan merasa tidak cocok dengan pembagian kerja  
2. Kurangnya pengembangan karir terhadap karyawan  
3. Kurangnya pemberian kompensasi terhadap karyawan

Rencana Judul : 1. Pengaruh Pembagian Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  
2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan  
3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Objek/Lokasi Penelitian : Pt. Perkebunan Nusantara Ii

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya  
Pemohon

(Fauzi Azhari Harahap)

**SURAT PERNYATAAN  
PENELITIAN/SKRIPSI**

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : FAUZI AZHARI HARAHAP  
 NPM : 1805160195  
 Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis  
 Judul : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN STRES KERJA  
 TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
 SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN  
 NUSANTARA II (PERSERO) MEDAN

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat “penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing” dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, November 2022

Pembuatan Pernyataan



**FAUZI AZHARI HARAHAP**

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi