

**PENGARUH ETIKA KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN BEBAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV(PERSERO)  
DOLOK SINUMBAH**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Pasca Sarjana Manajemen (M.M)  
Program Studi Magister Manajemen*

**Oleh:**

**NURHASANAH**  
**NPM. 1920030042**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
PRODI MAGISTER MANAJEMEN  
MEDAN 2020-2021**

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : **NURHASANAH**  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1920030042  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : MSDM  
Judul Tesis : PENGARUH ETIKA KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO) DOLOK SINUMBAH.

Pengesahan Tesis

Medan, 8 September 2021

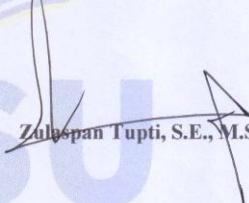
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Assoc. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si

Pembimbing II

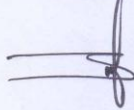


Zulhan Tupti, S.E., M.Si

Diketahui Oleh

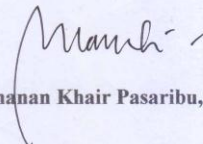
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Direktur



Dr. Syaiful Bahri, M.AP

Ketua Program Studi



Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.BA

## PENGESAHAN

PENGARUH ETIKA KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN BEBAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT.PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV (PERSERO) DOLOK SINUMBAH



**NURHASANAH**  
**1920030042**

Program Studi : Magister MSDM

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh  
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan  
Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen  
(M.M)

Pada Hari Rabu, Tanggal 8 September 2021

**Komisi Penguji**

1. **Dr. Syaiful Bahri, M.AP**

Ketua

2. **Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si**

Sekretaris

3. **Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M**

Anggota

1.....

2.....

3.....



**SURAT PERNYATAAN**

**PENGARUH ETIKA KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN BEBAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO)  
DOLOK SINUMBAH**

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapat Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan / atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 08 September 2021

Peneliti



**NURHASANAH**

NPM : 1920030042

**PENGARUH ETIKA KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN BEBAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO)  
DOLOK SINUMBAH**

**NURHASANAH  
NPM. 1920030042**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan untuk menganalisis apakah kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja pada PT.Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Deskriptif Kwantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah menggunakan 81 sample atau 81 orang karyawan. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah menggunakan angket. Teknik analisis data menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung, etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara langsung kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel etika kerja dengan variabel kinerja. Secara langsung kepuasan kerja juga memediasi hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja dan yang terakhir yaitu Secara langsung kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel beban kerja dengan variabel kinerja.

**Kata Kunci : Etika Kerja, Budaya Organisasi, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja**

**INFLUENCE OF WORK ETHIC, ORGANIZATIONAL CULTURE  
AND WORKLOAD ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH  
JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLES ON  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO)  
DOLOK SINUMBAH**

**NURHASANAH  
NPM. 1920030042**

**ABSTRACT**

*The study aims to analyze the influence of work ethic, organizational culture and workload on employee performance, analyze the effect of job satisfaction on employee performance and to analyze whether job satisfaction is a mediation variable between work ethic, organizational culture and workload on performance at PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. The research method used in this study is Descriptive Of Cwantitative. The population of the study was 81 samples or 81 employees. The method of data collection is done using a questionnaire. Data analysis techniques using PLS-SEM. The results showed that directly, work ethic has a positive and significant effect on job satisfaction, organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction, workload has a positive and significant effect on job satisfaction, work ethic has a positive and significant effect on performance, organizational culture has a positive and significant effect on performance, workload has a positive and significant effect on performance, job satisfaction has a positive and significant effect on performance. Indirectly job satisfaction mediate the relationship between work ethic variables and performance variables. Indirectly job satisfaction also mediate the relationship between organizational culture variables and performance variables and the last is that indirectly job satisfaction mediate the relationship between workload variables and performance variables.*

***Keywords: Work Ethic, Organizational Culture, Workload, Job Satisfaction, and Performance***

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wata'ala yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. selanjutnya shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu 'Alaihi Wasallam. penelitian ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata-2 program studi magister manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam menyelesaikan tesis 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 terimakasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tesis. Penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih sebesar - besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa untuk Ayahanda M. Hasan Manurung dan Ibunda Arbaini Damanik tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan tesis ini. Dan seluruh keluarga besar penulis 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 Dr. Syaiful Bahri M.AP, selaku Ditrektor Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan penguji I penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair., S.E., MBA. selaku ketua program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Assoc. Dr. Jufrizen., S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini sampai dengan selesai.
6. Bapak Zulaspan Tupti., S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing II yang juga telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini sampai dengan selesai.
7. Bapak Dr. Fajar Pasaribu., S.E., M.Si, selaku dosen penguji II penulis yang juga telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini sampai dengan selesai.
8. Bapak Assoc. prof. H. Muis Fauzi Rambe., S.E., M.M, selaku dosen penguji III penulis yang juga telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini sampai dengan selesai.
9. Seluruh Staf Pengajar dan seluruh pegawai di biro Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang selalu memberikan bantuan kemudahan dan memberikan ilmu kepada penulis.



10. Pimpinan dan seluruh Pegawai maupun karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah yang telah banyak membantu penulis selama penulis melakukan penelitian di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
11. Seluruh teman-teman penulis di S-2 program studi magister manajemen dan alumni S-1 manajemen C pagi 2014, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, yang tiada hentinya memberikan masukan serta dukungan kepada penulis, terima kasih atas dukungan dan perhatiannya selama ini, semoga Allah selalu meridhoi dan memberkahi kerja keras dan perjuangan kita selama ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna, baik dari segi materi maupun penulisannya, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan tesis ini dari semua pihak. Akhir kata penulis ucapkan banyak terimakasih semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas pemahaman maupun pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap tesis ini dapat menjadi lebih sempurna untuk kedepannya.

*Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, 25 Agustus 2021

Penulis

**NURHASANAH**  
**1920030042**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</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 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	11
1.3 Batasan Masalah .....	12
1.4 Rumusan Masalah .....	13
1.5 Tujuan Penelitian.....	14
1.6 Manfaat Penelitian.....	15
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>16</b>
2.1 Uraian Teoritis.....	16
2.1.1 Kinerja.....	16
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	16
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	17
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	20
2.1.1.4 Indikator Kinerja.....	22
2.1.2 Kepuasan Kerja .....	24
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	24
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja .....	26
2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja ..	27
2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja .....	29
2.1.3 Etika Kerja .....	33
2.1.3.1 Pengertian Etika Kerja.....	33
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Etika Kerja.....	35
2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etika Kerja .....	36
2.1.3.4 Indikator Etika Kerja .....	37
2.1.4 Budaya Organisasi .....	39
2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	39
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi .....	41
2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	42
2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi .....	43
2.1.5 Beban Kerja.....	45
2.1.5.1 Pengertian Beban Kerja .....	45
2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Beban Kerja.....	46
2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja.....	47
2.1.5.4 Indikator Beban Kerja.....	48
2.2 Kerangka Konseptual .....	49
2.3 Hipotesis.....	56

<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	57
3.2 Defenisi Operasional .....	57
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	61
3.4 Populasi dan Sampel .....	63
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	64
3.6 Teknik Pengujian Instrument .....	65
3.7 Teknik Analisis Data .....	66
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>72</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	72
4.1.1 Deskripsi Identitas Responden .....	73
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	75
4.1.3 Analisis Data.....	91
4.2 Pembahasan.....	108
<b>BAB V KESIMPULAN DANA SARAN .....</b>	<b>118</b>
5.1 Kesimpulan .....	118
5.2 Saran.....	119

**Daftar Pustaka**

**Lampiran**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Produktifitas Kinerja yang ditargetkan.....	5
Tabel 1.2	Data Produktifitas Kinerja Selisih Target yang ditetapkan.....	5
Tabel 3.1	Definisi Operasional .....	58
Tabel 3.6	Skedul Rencana Peneliti.....	62
Tabel 3.7	Rincian Data Tenaga Kerja.....	63
Tabel 3.8	Skala Likert .....	65
Tabel 4.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	73
Tabel 4.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	73
Tabel 4.3	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	74
Tabel 4.4	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	74
Tabel 4.5	Skor Angket Etika Kerja .....	76
Tabel 4.6	Skor Angket Budaya Organisasi .....	80
Tabel 4.7	Skor Angket Beban Kerja .....	83
Tabel 4.8	Skor Angket Kinerja .....	86
Tabel 4.9	Skor Angket Kepuasan Kerja.....	89
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability</i> .....	92
Tabel 4.11	<i>Average Variance Extracted</i> .....	93
Tabel 4.12	Hasil Output Loading Faktor Eliminasi .....	94
Tabel 4.13	Hasil Output Loading Faktor Setelah Eliminasi .....	98
Tabel 4.14	Hasil <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i> .....	100
Tabel 4.15	Hasil Koefisien Determinasi .....	101
Tabel 4.16	Hasil <i>F-Square</i> .....	102
Tabel 4.17	Hasil Hipotesis Pengaruh Langsung .....	104
Tabel 4.18	Hasil Hipotesis Tidak Langsung.....	106
Tabel 4.19	Hasil T. Statistik Pengaruh Langsung & Tidak Langsung.....	106

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	55
Gambar 4.1	Hasil Output Loading Factors .....	97
Gambar 4.2	Hasil Output Loading Factors (Eliminasi) .....	99

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kondisi persaingan saat ini semakin kompetitif. Hal ini menuntut perusahaan atau organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai peningkatan produktivitas secara kualitas dan kuantitas, sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain bahkan mampu berada di atas perusahaan lain. Sumber daya manusia atau karyawan memberikan peranan penting dalam mencapai tujuan bagi perusahaan atau organisasi. Hal ini menuntut perusahaan atau organisasi selalu berusaha menemukan cara dan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satu upaya yang dapat dilakukan dengan melaksanakan penilaian kinerja karyawan.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. (Hasibuan, 2014). Kinerja seseorang merupakan kemampuan, usaha dan kesempatan yang dinilai dari kerjanya. Seseorang karyawan yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi maka hal ini dapat menunjang tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Susanty & Baskoro, 2012).

PT Perkebunan Nusantara IV disingkat PTPN IV dibentuk berdasarkan peraturan pemerintah No. 09 Tahun 1996 tentang pelaburan kebun-kebun yang berada di wilayah Sumatera Utara dengan Akte Notaris Harun Kamil, SH No 37 tanggal 11 Maret 1996. Mendapat pengesahan dari menteri kehakiman dengan surat keputusan No C2-8332. HT 01.01. tanggal 08 Oktober 1996.



PTPN IV Dolok Sinumbah merupakan bidang Usaha yang bergerak di Agroindustri dengan mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan yang mencakup pengelolaan areal dan tanaman, pemeliharaan tanaman, kebun bibit, pengolahan Tanda Buah Segar (TBS) menjadi *Crude Palm Oil* (CPO) dan *Palm Kerner* (PK) dan pengolahan PK menjadi Palm Kernel oil/Palm Kerner Meal (PKO/PKM) serta pengembangn industri hilir yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjadi lokomotif kemajuan ekonomi di Indonesia khususnya di sektor agribisnis.

Dalam menciptakan kemajuan dan terus meningkatkan kinerja, PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah, bagian dari bidang administrasi menjadi salah satu yang sangat diperhatikan, dimana pada bidang administrasi lebih dituntut untuk bekerja keras dalam melaksanakan atau menjalankan serta mematuhi segala aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh pihak PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.

Sehingga ketika bidang administrasi dalam perusahaan tersebut berjalan dengan baik maka akan berdampak pada hasil kinerja para karyawan dilapangan. Oleh sebab itu agar semua program yang dibuat tersebut berjalan dengan baik maka PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah menjadikan Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja sebagai tolak ukur untuk mengetahui tingkat Kepuasan Kerja karyawan terhadap pelaksanaan dan pencapaian dari Kinerja karyawan tersebut. sehingga setiap pekerjaan akan lebih mudah diselesaikan dengan tepat waktu dan tepat sasaran yang pada akhirnya akan meningkatkan pencapaian hasil kinerja karyawan tersebut.

Etika adalah pembelajaran mengenai masalah-masalah dan pilihan-pilihan moral. Etika berasal dari bahasa Yunani (ethos) yang artinya adalah sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. (Robert & Kinicki, 2014). Dengan definisi tersebut maka dapat diartikan bahwa etika kerja pada suatu perusahaan atau organisasi memiliki peran penting dalam menjalankan system kerja untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan ataupun organisasi. Sehingga ketika suatu perusahaan ataupun organisasi mampu menerapkan etika kerja yang baik, maka hal ini akan berdampak pada system kinerja perusahaan dan pencapaian dari perusahaan atau organisasi tersebut.

Selain etika kerja, budaya organisasi juga perlu untuk diperhatikan dimana Budaya Organisasi adalah system nilai (apa yang penting ) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan system pengawasan untuk menghasikan norma-norma perilaku yang positif (cara kita mengerjakan hal-hal disini). (James, 2002).

Ketika budaya organisasi berjalan dengan baik maka hal ini akan sangat mempengaruhi kinerja para karyawan kearah yang positif, sehingga dengan kinerja yang meningkat maka hal ini akan diikuti pula dengan meningkatnya pencapaian hasil dalam organisasi tersebut. Namun jika budaya organisasi tidak berjalan dengan baik maka hal ini menunjukkan ada suatu masalah dalam sistem kinerja karyawan, sehingga masalah tersebut harus secepat mungkin untuk diatasi karena akan mempengaruhi hasil pencapaian dari organisasi tersebut.

Selain masalah dalam etika kerja dan budaya organisasi, masalah dalam beban kerja juga sangat perlu untuk diperhatikan. Dimana Beban kerja adalah

suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat perbedaan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energy yang berlebihan dan akan menyebabkan terjadinya *overstress* pada karyawan tersebut. (Astianto & Suprihhadi, 2014)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sekumpulan tugas atau kegiatan yang harus dikerjakan dengan aturan waktu yang telah diberikan, dimana tugas atau kegiatan tersebut harus terselesaikan tepat pada waktunya. Dalam hal inilah bidang administrasi sangat dituntut untuk lebih meningkatkan hasil kinerjanya karena dengan meningkatnya kinerja karyawan maka hal ini akan mengurangi dampak negative yang akan bisa saja menimpah perusahaan tersebut. Oleh sebab itu penilaian kinerja harus dilakukan sehingga dapat dilihat faktor mana yang lebih berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan PTPN IV Dolok Sinumbah. Penilaian tentang kinerja individu karyawan semakin penting ketika perusahaan akan melakukan reposisi karyawan. Artinya bagaimana perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja tersebut. Berikut ini akan dijelaskan hasil kinerja karyawan melalui tingkat produktifitas yang dihasilkan karyawan pada 6 bulan terakhir yaitu pada bulan July sampai dengan Desember 2020.

**Tabel 1.1**  
**Rincian Data Hasil Kinerja Karyawan yang Ditargetkan dengan yang**  
**Tercapai pada Bulan July sampai dengan Desember 2020**  
**PT. Perkebunan Nusantara IV Dolok Sinumbah**

Bulan	Target Yang Ditetapkan			Target Yang Tercapai		
	Kuantum	Rendemen	Kg / Ha	Kuantum	Rendemen	Kg / Ha
<b>July</b>	15.142.000	28.00	4.408	12.866.064	28.03	3.746
<b>Agustus</b>	17.803.000	28.00	5.183	14.574.094	27.92	4.243
<b>September</b>	20.346.000	28.00	5.923	16.466.775	28.00	4.794
<b>Oktober</b>	22.541.000	28.00	6.562	18.652.263	27.83	5.235
<b>November</b>	24.656.000	28.00	7.178	19.402.234	26.18	5.648
<b>Desember</b>	22.281.000	27.89	6.222	22.514.149	27.46	6.081

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah (2020)

**Tabel 1.2**  
**Rincian Data Hasil Kinerja Karyawan Selisih Target yang Ditetapkan**  
**dengan yang Tercapai pada Bulan July sampai dengan Desember 2020 PT.**  
**Perkebunan Nusantara IV Dolok Sinumbah**

Bulan	Selisih Terget Yang Ditetapkan Dengan Terget Yang Tercapai		
	Kuantum	Rendemen	Kg / Ha
<b>July</b>	-2.275.936	+0.03	-662
<b>Agustus</b>	-3.228.906	-0.08	-940
<b>September</b>	-3.879.225	terpenuhi	-1.129
<b>Oktober</b>	-3.888.737	-0.17	-1.327
<b>November</b>	-5.253.766	-1.82	-1.530
<b>Desember</b>	+233.149	-0.43	-141

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah (2020)

Berdasarkan tabel diatas, dijelaskan bahwa pada hasil produktifitas kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah, pada bulan july sampai dengan desember 2020 dalam menghasilkan *CPO* terbilang mengalami fluktuasi atau naik turun, hasil ini dapat dilihat dari hasil “Rendemen” yang dihasilkan oleh produktifitas dari kinerja karyawan. “Rendemen merupakan suatu patokan untuk mengetahui seberapa besar (%) *CPO* bersih yang dihasilkan dari produktifitas pengolahan kelapa sawit atau *TBS*, yang dikerjakan. Semangkin

tinggi rendemen yang dihasilkan maka hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat keuntungan yang dicapai dan tentu hal ini tidak luput dari hasil kinerja yang baik. Semakin tinggi kinerja yang dihasilkan maka semakin mudah untuk mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan.

Pada bulan July 2020 target yang ditetapkan dalam “Kuantum Rp.15.142.000, namun target yang berhasil dicapai oleh karyawan yaitu sebesar Rp.12.866.064 sehingga dalam hal ini karyawan tidak mampu dalam mencapai target dalam kuantum sebesar Rp.2.275.936. Namun jika dilihat dari “Rendemen” yang dihasilkan dibulan July menunjukkan ada peningkatan sebesar 0.03% dari hasil rendemen yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu 28.00%. Hasil rendemen tersebut didapat dari pengolahan *TBS* sebesar 3.746 kg, dimana perusahaan menetapkan target sebesar 4.408 kg. hal ini menunjukkan bahwa dibulan July pengolahan yang tidak mampu dicapai sebesar 662 kg. Dalam hal ini dapat tarik suatu kesimpulan bahwa produktifitas kinerja karyawan dibulan July 2020 dalam keadaan baik.

Pada bulan Agustus 2020 target yang ditetapkan dalam “Kuantum Rp.17.803.000, namun target yang berhasil dicapai oleh karyawan yaitu sebesar Rp.14.574.094. Sehingga dalam hal ini karyawan tidak mampu dalam mencapai target dalam kuantum sebesar Rp.3.228.906. dengan “Rendemen sebesar 27.92%. Hasil rendemen tersebut didapat dari pengolahan *TBS* sebesar 4.243 kg. Dalam hal ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dibulan Agustus ada penurunan produktifitas kinerja karyawan, yang dapat diukur melalui hasil rendemen yang tidak tercapai sebesar 0.08%.

Pada bulan September 2020 target yang ditetapkan dalam “Kuantum Rp.20.346.000, namun target yang berhasil dicapai oleh karyawan yaitu sebesar Rp.16.466.775. Sehingga dalam hal ini karyawan tidak mampu dalam mencapai target dalam kuantum sebesar Rp.3.879.225. dengan “Rendemen sebesar 28.00%. Hasil rendemen tersebut didapat dari pengolahan *TBS* sebesar 4.794 kg. Dalam hal ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dibulan September ada peningkatan produktifitas kinerja karyawan, yang dapat diukur melalui hasil rendemen yang mampu dicapai sesuai dengan target yang ditetapkan oleh karyawan.

Pada bulan Oktober 2020 target yang ditetapkan dalam “Kuantum Rp.22.541.000, namun target yang berhasil dicapai oleh karyawan yaitu sebesar Rp.18.652.263. Sehingga dalam hal ini karyawan tidak mampu dalam mencapai target dalam kuantum sebesar Rp.3.888.737. dengan “Rendemen sebesar 27.83%. Hasil rendemen tersebut didapat dari pengolahan *TBS* sebesar 5.235 kg. Dalam hal ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dibulan Oktober ada penurunan produktifitas kinerja karyawan, yang dapat diukur melalui hasil rendemen yang tidak mampu dicapai sebesar 0.17%.

Pada bulan November 2020 target yang ditetapkan dalam “Kuantum Rp.24.656.000, namun target yang berhasil dicapai oleh karyawan yaitu sebesar Rp.19.402.234. Sehingga dalam hal ini karyawan tidak mampu dalam mencapai target dalam kuantum sebesar Rp.5.253.766. dengan “Rendemen sebesar 26.18%. Hasil rendemen tersebut didapat dari pengolahan *TBS* sebesar 5.648 kg. Dalam hal ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dibulan November ada penurunan produktifitas kinerja karyawan, yang dapat diukur melalui hasil rendemen yang tidak mampu dicapai sebesar 1.82%.



Pada bulan Desember 2020 target yang ditetapkan dalam “Kuantum Rp.22.281.000, namun target yang berhasil dicapai oleh karyawan yaitu sebesar Rp.22.514.149. Hal ini menunjukkan bahwa ada penambahan biaya dari yang sudah ditarget oleh perusahaan yaitu sebesar Rp.233.149. dengan “Rendemen sebesar 27.46%. Hasil rendemen tersebut didapat dari pengolahan *TBS* sebesar 6.081 kg. Dalam hal ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dibulan Desember ada penurunan produktifitas kinerja karyawan, yang dapat diukur melalui hasil rendemen yang tidak mampu dicapai sebesar 0.43%.

Kemampuan kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau tercapai dalam penilaian yang dilakukan oleh pihak PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah yaitu ketika hasil produktifitas kinerja karyawan mampu untuk mencapai suatu “Rendemen” yang ditargetkan. Rendemen dapat dicapai dengan baik ketika produktifitas kinerja karyawan benar-benar sesuai dengan agenda yang telah ditetapkan dan karyawan benar-benar siap atau tepat waktu dalam melakukan pekerjaannya tanpa ada penundaan.

Oleh sebab itu dalam hal ini bagian administrasi memegang peran penting dalam mengatur dan mengendalikan suatu program kerja, sehingga penerapannya dapat terlaksana dengan baik, karena hasil kinerja dilapangan baik maupun buruk hal ini tentu tidak terlepas bagaimana bagian bidang administrasi menjalankan system kerja yang diterapkan.

Adapun masalah-masalah yang kerap dihadapi oleh pihak PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah terhadap para karyawan yaitu masalah absensi atau kehadiran. Dalam hal ini absensi menjadi faktor masalah karena ketika karyawan hadir tidak sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan maka hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja karyawan akan menurun. Masalah absensi karyawan ini juga berkaitan dengan Etika Kerja karyawan. Kenapa hal ini berkaitan dengan etika kerja karyawan karena dalam hal ini menunjukkan bahwa ada penurunan rasa kurang pedulinya para karyawan terhadap pekerjaan atau kewajiban mereka dalam memanfaatkan waktu yang telah ditetapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah dalam proses kinerja mereka.

Selain masalah etika kerja yang mengalami penurunan, tentu hal ini juga akan berdampak pada Budaya Organisasi karyawan yang dinilai mengalami suatu penurunan juga, dimana dengan semakin menurunnya rasa kepedulian karyawan pada pekerjaannya maka budaya organisasi yang diterapkan salah satunya yaitu “Kerja Sama dan Kekompakan dalam Bekerja” sudah mulai memudar atau sudah mulai tidak lagi diterapkan.

Selain masalah etika kerja dan budaya organisasi, dalam hal ini juga dinilai bahwa pada Beban Kerja karyawan juga mengalami suatu masalah. Dari hasil produktifitas kinerja karyawan dalam proses produksi dapat dilihat target yang dibuat oleh perusahaan untuk mencapai Rendemen sesuai dengan yang ditargetkan hanya mampu dicapai karyawan dibulan July dengan September saja. Hal ini menunjukkan bahwa ada peningkatan beban kerja karyawan sehingga hal ini mempengaruhi hasil dari kinerja yang dihasilkan termaksud produktifitas yang

dihasilkan oleh karyawan dalam mengerjakan *TBS* (Tandan Buah Segar) untuk diolah menjadi *CPO* (*Crude Palm Oil*) tidak mampu untuk mencapai target.

Beban kerja karyawan mengalami peningkatan maka hal ini akan mempengaruhi tingkat Kepuasan kerja karyawan akan menurun, karena dengan target kerja yang semakin banyak untuk tidak dapat dicapai, hal ini jelas menggambarkan ada suatu masalah dalam kepuasan kerja karyawan. Karena apabila karyawan merasah sangat puas dalam pekerjaan maka karyawan tersebut akan bersemangat dalam mencapai target yang ditelah ditetapkan selain itu jika karyawan merasah puas dalam pekerjaan maka karyawan tersebut akan menghindari masalah-masalah yang berkaitan dengan menurunnya sifat etika kerja karyawan dan budaya organisasi, serta meningkatnya beban kerja karyawan.

Melihat begitu pentingnya peran Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. Maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah yang ada dalam penelitian ini adalah :

1. Adanya penurunan pada kinerja karyawan, hal dibuktikan dengan hasil kinerja karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, tercatat produktifitas kinerja karyawan dalam mencapai target hanya terjadi pada bulan July dan September saja dalam pengolahan Tandanan Buah Segar (TBS) menjadi *Crude Palm Oil* (CPO), sedangkan dibulan Agustus, Oktober, November dan Desember produktifitas karyawan tidak mampu untuk mencapai Rendemen yang ditargetkan oleh pihak perusahaan.
2. Adanya penurunan pada etika kerja karyawan, Dalam hal ini dapat dinilai dari sikap atau perbuatan karyawan yaitu mengenai ketaatan dalam absensi, dimana masih ada beberapa karyawan yang hadir tidak sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan menunjukkan bahwa ada penurunan rasa kurang pedulinya para karyawan terhadap pekerjaan atau kewajiban mereka dalam memanfaatkan waktu yang telah ditetapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah dalam proses produktifitas kerja.
3. Adanya penurunan pada budaya kerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan semakin menurunnya rasa kepedulian karyawan pada pekerjaannya maka budaya organisasi yang diterapkan salah satunya yaitu “Kerja Sama dan Kekompakan dalam Bekerja” sudah mulai memudar atau sudah mulai tidak lagi diterapkan pada prinsip kerja karyawan.

4. Adanya peningkatan pada Beban Kerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari hasil kinerja yang dihasilkan atau dicapai oleh karyawan. Dari hasil produktifitas kinerja karyawan dalam proses produksi dapat dilihat target yang dibuat oleh perusahaan masih banyak yang belum mampu untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa semakin sulit target dicapai maka semakin tinggi beban pekerjaan yang dirasakan oleh para karyawan dalam pekerjaan yang dihadapi.
5. Adanya penurunan pada Kepuasan kerja karyawan, hal ini dapat dilihat dengan target kerja yang semakin banyak tidak mampu untuk dicapai, hal ini jelas menggambarkan ada suatu masalah dalam kepuasan kerja karyawan. Karena apabila karyawan merasa sangat puas dalam pekerjaannya maka karyawan tersebut akan semakin bersemangat dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar permasalahan dalam penelitian ini tidak meluas, maka penelitian ini dibatasi pada Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat yaitu tentang produktifitas kinerja karyawan dalam mengelola Tandanan Buah Segar (TBS) menjadi *Crude Palm Oil* (CPO) dan Kepuasan Kerja sebagai variable intervening yaitu membahas mengenai pencapaian atau target karyawan dalam produktifitas mengelola TBS menjadi CPO, sedangkan yang menjadi variable bebas dalam penelitian ini adalah Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja yaitu sama-sama dibatasi mengenai sikap atau pelaksanaan kerja karyawan dalam melakukan produktifitas pengolahan TBS dan CPO di lapangan.

#### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah Etika Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah ?
- b. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah ?
- c. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah ?
- d. Apakah Etika Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah ?
- e. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah ?
- f. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah ?
- g. Apakah Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah ?
- h. Apakah Etika Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah ?
- i. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah ?



- j. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menganalisis pengaruh Etika Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
- b. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
- c. Untuk menganalisis pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
- d. Untuk menganalisis pengaruh Etika Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
- e. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
- f. Untuk menganalisis pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
- g. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
- h. Untuk menganalisis pengaruh Etika Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.

- i. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
- j. Untuk menganalisis pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian adalah kegunaan hasil penelitian nanti, baik bagi kepentingan pengembangan maupun kepentingan ilmu pengetahuan. (Sugiyono, 2016). Adapun yang menjadi manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Dari segi manfaat praktis
  - 1) Bagi peneliti, dapat menambah wawasan berfikir peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
  - 2) Bagi peneliti lain, sebagai bahan referensi perbandingan bagi peneliti sejenis dimasa yang akan datang.
- b. Dari segi manfaat teoritis
  - 1) Bagi PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah diharapkan dapat dijadikan informasi yang bermanfaat dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja dalam melihat Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan.
  - 2) Manfaat penelitian yang akan datang  
Penelitian ini bermanfaat sebagai rekomendasi penelitian yang akan datang dalam memeriksa kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

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

Didalam suatu perusahaan atau organisasi kinerja merupakan faktor yang sangat penting untuk dinilai, sehingga dari penilaian tersebut dapat dilihat adanya suatu peningkatan atau penurunan dari hasil kinerja karyawan tersebut. Menurut (Rivai, 2014) menyatakan bahwa “Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Jika dilihat dari pengertian diatas maka Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan 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 tugas atau pekerjaan yang mereka lakukan. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas hasil kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan, sehingga dari hasil kinerja tersebut pihak manajemen dalam perusahaan atau organisasi dapat segera mengetahui ada penurunan atau peningkatan pada masing-masing kinerja karyawan tersebut, hal ini dilakukna karena kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin keberlangsungan hidup suatu perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Henry, 2003).

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. (Hasibuan, 2014).

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. (Noor, 2013).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat berjalan dengan baik karena didalam ruang lingkup pekerjaan tersebut, para karyawan merasa dapat melaksanakan mengenai etika kerja, budaya organisasi yang diterapkan dan beban kerja yang diterima oleh para karyawan tersebut.

#### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. (Rivai, 2014). Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu:

- 1) Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang obyektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
- 2) Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
- 3) Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya, bonus atau kompensasi lainnya.
- 4) Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat.
- 5) Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan; sedangkan kinerja baik mengindikasikan adanya potensi yang perlu dikembangkan.
- 6) Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan sehingga dapat diselaraskan antara kebutuhan karyawan dan perusahaan.
- 7) Evaluasi proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
- 8) Ketidakkuratan informasi. Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang

tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.

- 9) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2011) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah :

- 1) Tujuan Penilaian Kinerja

- a. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- b. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dan Manfaat Penilaian Kinerja itu sendiri menurut (Mangkunegara, 2016) yaitu :

- 2) Manfaat Penilaian Kinerja

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan pengawasan.

- e. Sebagai indicator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

### **2.1.1.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan, (Wirawan, 2009)

Yaitu antara lain:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, system manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.

3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, serta kompetitor.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- 1) Faktor kemampuan, yaitu secara psikologis, kemampuan atau ability pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).
- 2) Faktor motivasi, yaitu terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.
- 3) Efektifitas dan Efisiensi, yaitu jika tujuan tercapai, dapat dinyatakan bahwa kegiatan tersebut efektif namun jika akibat yang dicari tidak penting maka kegiatan tersebut terbilang dalam efisien.
- 4) Wewenang (Otoritas), yaitu merupakan sifat komunikasi dalam suatu organisasi formal yang dimiliki anggota organisasi terhadap anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan yang sesuai dengan kontribusinya.
- 5) Disiplin, yaitu merupakan suatu aturan yang telah disepakati dalam organisasi.
- 6) Inisiatif, yaitu berkaitan dengan daya fikir dan kreatifitas dalam membentuk ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

Dari pemaparan yang dijelaskan diatas maka dapat dibuat suatu kesimpulan bahwa hasil kinerja yang baik maka dibutuhkan suatu dukungan dari dalam perusahaan atau organisasi karena faktor internal merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi bagus tidaknya hasil kinerja dari karyawan



tersebut, sedangkan faktor external jika dibandingkan dengan internal dampaknya tidak begitu terlalu fatal, namun kedua hal tersebut sama- sama tetap diperhatikan.

#### **2.1.1.4 Indikator – indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur.

Adapun indikator kinerja (Mangkunegara, 2016) menyatakan yaitu :

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Kerja
- 3) Dapat Tidaknya Diandalkan
- 4) Sikap

Berikut penjelasannya :

- 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.

Maka dengan demikian, bahwa untuk dapat melihat baik atau tidaknya kinerja atau hasil yang dilakukan oleh seorang karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek seperti baik atau tidak kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Sedangkan menurut (Suyadi et al., 2015) kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu :

- 1) Efektifitas
- 2) Tanggung jawab
- 3) Disiplin
- 4) Inisiatif

Berikut penjelasan dari indikator-indikator tersebut yaitu :

- 1) Efektifitas

Efektivitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang dirrencanakan.

- 2) Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

- 3) Disiplin

Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

- 4) Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja seperti yang telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi, tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus diterapkan tentang etika kerja, budaya organisasi yang berlaku dan beban kerja yang sesuai sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan yaitu untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dengan memperhatikan kinerja karyawan dan kepuasan kinerja karyawan. Apabila semangat kerja tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan akan lebih cepat dan tepat terselesaikan. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat terselesaikan adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik dan hal itu menandakan adanya suatu keberhasilan dalam suatu perusahaan.

## **2.1.2 Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan aspek yang penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Ketika kinerja karyawan menurun maka faktor utama yang bisa dilihat adalah dari tingkat kepuasan kerja karyawan hal ini akan terlihat dari semangat kerja para karyawan, seperti banyaknya karyawan yang bermalas-malasnya dalam mengerjakan pekerjaannya, lebih banyak menyendiri dan berdiam diri, tidak adanya terlihat keceriahan dalam diri karyawan tersebut dan lain sebagainya. Jadi dalam suatu perusahaan atau pun organisasi kepuasan kerja

karyawan sangat perlu diperhatikan dan dijaga karena hal ini berdampak pada keberlangsungan pencapaian perusahaan.

Kepuasan kerja adalah suatu cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. (Suwatno & Priansa, 2011).

Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Perasaan tersebut merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan. (Handoko, 2015).

Kepuasan Kerja adalah suatu keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/ organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. (Martoyo, 2010).

Kepuasan Kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional positif yang dinyatakan dari hasil penilaian pekerjaan atau pengamalan kerja seseorang. (Robbins, 2015).

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepuasan kerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. Sebaliknya apabila kepuasan kerja tidak tercapai maka dapat berakibat buruk terhadap perusahaan. Akibat buruk itu dapat berupa kemalasan,

kemangkiran, mogok kerja, pergantian tenaga kerja dan akibat buruk yang merugikan lainnya.

### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan dari pada beberapa orang yang lain. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. (Zoeldhan, 2013) ada beberapa tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja yaitu :

- 1) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- 2) Peningkatan produktifitas dan prestasi kerja
- 3) Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
- 4) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 5) Mengurangi tingkat absensi
- 6) Mengurangi *turnover*
- 7) Mengurangi tingkat kecelakaan kerja
- 8) Meningkatkan motivasi kerja
- 9) Menimbulkan kematangan psikologis
- 10) Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut (Robbins, 2015) mengemukakan bahwa ada enam tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja karyawan, jika mampu dilaksanakan didalam suatu perusahaan atau organisasi yaitu :

- 1) Kinerja karyawan
- 2) Perilaku organisasi
- 3) Sikap karyawan
- 4) Kehadiran karyawan

- 5) Perputaran turn over kinerja karyawan
- 6) Perilaku penyimpangan

Dari beberapa poin-poin diatas jika perusahaan atau organisasi mampu untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan maka poin-poin tersebut akan berdampak positif namun jika hal tersebut tidak dapat terlaksana maka poin-poin tersebut akan menjadi dampak buruk bagi perusahaan atau pun organisasi atau dengan kata lain akan berdampak negative.

### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan, apabila karyawan tersebut merasah puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bertahan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari pegawai dan dibawa oleh setiap pegawai sejak mulai bekerja ditempatnya bekerja. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian dan lainnya. Menurut (Mangkunegara, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah :

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi, fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pengkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social dan hubungan kerja.

Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh (Sutrisno, 2011) bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu :

1) Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Pangkat

Pada pekerjaan yang berdasarkan perbedaan tingkat atau golongan, pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3) Jaminan finansial dan social

Finansial dan jaminan social kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4) Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi tersebut.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan hanya tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Karyawan satu dengan yang lain akan memiliki faktor yang berbeda-beda dalam menilai kepuasan kerja yang dirasah. Seorang karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan dengan kenyataannya yang mereka rasakan.

#### **2.1.2.4 Indikator – indikator Kepuasan Kerja**

Tolak ukur tingkat kepuasan kerja tentu berbeda-beda, karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya. Menurut (Luthans, 2000) menyebutkan bahwa kepuasan kerja diukur dengan indikator-indikator didasarkan kepada perusahaan sebagai berikut ini :

##### 1) Pekerjaan itu sendiri

Hal ini dapat dilihat dari cara karyawan menerima dan menyelesaikan seluruh tugas maupun kegiatan-kegiatan yang harus dikerjakan, dari hasil tersebutlah dapat dilihat tingkat kepuasan kinerja karyawan, pada bidang pekerjaan yang ditekunin.

##### 2) Gaji

Gaji dalam hal ini tentu salah satu dampak yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan pada umumnya, dengan gaji yang dirasah cukup oleh karyawan maka hal ini akan menimbulkan semangat kerja karyawan yang tinggi pada penyelesaian hasil kerjanya.



### 3) Promosi

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan, seperti hal promosi tentu hal ini akan semakin membuat para karyawan untuk semangat dalam bekerja sehingga dampaknya akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kondisi kerja

### 4) Supervisi

Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi dalam lingkungan kerja. Hal ini tentu dilakukan agar para karyawan dapat bekerja sesuai dengan arahan yang harapan yang diinginkan oleh perusahaan.

### 5) Rekan kerja

Dalam sebuah lingkungan kerja, rekan kerja tentu sangat mempengaruhi mengenai hasil kinerja para karyawan, dengan memiliki rekan kerja yang baik maka hal ini dapat memotivasi para rekan kerja yang lain juga, sehingga seluruh kendala atau masalah dalam pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik.

### 6) Kondisi kerja

Kondisi kerja yang baik tentu hal ini akan dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Sedangkan menurut (Colquitt et al., 2015) menyebutkan bahwa ada beberapa indicator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

#### 1) Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja, oleh karena itu gaji tidak hanya membantu orang untuk memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga sebagai alat untuk memberikan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.

#### 2) Promosi

Promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau promosi kenaikan gaji.

#### 3) Pengawasan (supervisi)

Pengawasan ini berguna sebagai memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, sehingga mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

#### 4) Rekan kerja

Pada umumnya rekan kerja merupakan salah satu sumber dalam meningkatkan kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu, maupun yang bersifat tim, kondisi yang efektif akan menghasilkan suatu keadaan karyawan akan merasa nyaman dan menyenangkan, sehingga akan membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja karyawan tersebut.

#### 5) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang baik, kesempatan

untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan tersebut.

6) *Altruism*

*Altruism* adalah suatu tindakan suka rela yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apapun, kecuali mungkin perasaan telah melakukan perbuatan baik.

7) Status

Status merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Status yang dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa cara seperti keterampilan dan keahlian, jangka waktu latihan, jumlah tanggung jawab sosial ataupun sikap kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja suatu individu tersebut.

8) Lingkungan sosial

Karyawan akan mudah mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya bila kondisi sekitarnya bersih, terang, tidak terlalu sempit dan bising. Sehingga karyawan akan mudah mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan dalam suasana atau kondisi yang harmonis.

Jadi berdasarkan penjelasan dan bagian-bagian yang ada pada indikator mengenai kepuasan kerja karyawan dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa didalam suatu perusahaan atau organisasi banyak yang menjadi tolak ukur untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan, namun antara karyawan yang satu dengan lain tentu memiliki penilaian yang berbeda-beda, hanya dalam hal ini pihak atasan atau pimpinan dalam organisasi tersebut harus bekerja keras untuk menselaraskan tingkat kepuasan para karyawan dalam bekerja, ketika hal ini

mampu diatasi maka akan berdampak baik untuk peningkatan produktivitas perusahaan dan sebaliknya jika hal tersebut tidak mampu diatasi maka perusahaan akan banyak mengalami banyak kendala buruk dalam peningkatan kinerja karyawan sehingga produktivitas perusahaan menurun.

### **2.1.3 Etika Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Etika Kerja**

Didalam etika kerja sikap tidak hanya dimiliki oleh individu tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Ethos atau etika dibentuk dari suatu kebiasaan, pengaruh kebudayaan, serta system nilai yang diyakininya. Etika kerja atau etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif dan bermutu tinggi, yang berakar pada tingkat kesadaran dan keyakinan yang kuat pada paradigma kerja yang holistic.

Etika adalah pembelajaran mengenai masalah-masalah dan pilihan-pilihan moral. Etika berasal dari bahasa Yunani (ethos) yang artinya adalah sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. (Robert & Kinicki, 2014).

Etika merupakan salah satu cabang ilmu filsafat, tujuannya adalah mempelajari perilaku, baik moral maupun immoral dengan tujuan membuat pertimbangan yang cukup beralasan dan akhirnya sampai pada rekomendasi yang memadai tentunya dapat diterima oleh suatu golongan tertentu atau individu. Dan lebih lanjut ia mengemukakan bahwa etika kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, ciri-ciri seorang atau sifat mengenai cara bekerja yang dimiliki seorang, suatu golongan atau suatu bangsa. (Ernawan, 2007).

Etika merupakan sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok, atau institusi. Dan lebih lanjut ia mengemukakan bahwa etika kerja sebagai semangat kerja yang didasari oleh nilai-nilai atau norma-norma tertentu. (Rudito & Melia, 2007).

Eetos kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh system orientasi nilai budaya terhadap kerja. Sehingga didalam perusahaan etos kerja atau etika kerja merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan karena hal ini berkaitan dengan pertumbuhan dan perkembangan dari sebuah perusahaan. (Sukardewi et al., 2013).

Berdasarkan definisi diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa etika kerja adalah perilaku positif yang mempelajari mengenai norma-norma atau suatu aturan yang harus dilakukan dan dipatuhi oleh suatu kelompok maupun bagian yang terlibat didalam perusahaan ataupun suatu organisasi. Etika kerja pada suatu perusahaan atau organisasi memiliki peran penting dalam menjalankan system kerja untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan ataupun organisasi. Sehingga ketika suatu perusahaan ataupun organisasi menetapkan suatu etika kerja, maka hal tersebut merupakan suatu aturan yang harus dilakukan atau dilaksanakan oleh bagian-bagian yang terlibat dalam suatu perusahaan atau organisasi, karena hal ini berdampak pada system kinerja perusahaan dan pencapaian dari perusahaan atau organisasi tersebut.

### 2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Etika Kerja

Secara umum etika kerja berfungsi sebagai alat penggerak tetap perbuatan dan kegiatan individu didalam suatu perusahaan maupun organisasi. Menurut (Ernawan, 2007) fungsi etika kerja adalah :

1) Pendorong timbulnya perbuatan.

Etika kerja dapat menjadi pendorong timbulnya perbuatan, dimana etika kerja dapat membuat individu atau dalam kelompok dapat melakukan suatu perbuatan agar dapat pencapaian yang diinginkan.

2) Penggairah dalam aktivitas.

Dalam melakukan sebuah aktivitas sehari-hari baik itu secara individu atau dalam kelompok, etika kerja dapat menjadikannya lebih bersemangat dalam menjalankan aktivitas tersebut. Sehingga dapat dicapai hasil yang diinginkan.

3) Penggerak, seperti mesin bagi mobil besar.

Etika kerja dapat menggerakkan individu atau sekelompok orang agar mau melakukan sesuatu untuk mencapai hal yang diinginkan, sehingga terciptalah kesepakatan dalam pencapaian target tersebut.

Etika kerja didalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Oleh sebab itu etika kerja yang positif akan berdampak sangat baik pada pencapaian perusahaan namun jika perusahaan atau organisasi mengalami bahwa karyawan yang dimiliki memiliki etika kerja yang buruk maka hal ini akan mempengaruhi system kinerja perusahaan atau organisasi tersebut.

### 2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etika Kerja

Menurut (Sukhidin, 2017 ) menjelaskan bahwa etika kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1) Agama

Pada dasarnya agama merupakan system nilai. System nilai ini tentunya akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap dan bertindak seseorang pastilah diwarnai oleh ajaran agama yang dianutnya jika ia sungguh-sungguh dalam kehidupan beragama.

2) Budaya

Masyarakat yang memiliki system nilai budaya maju akan memiliki etos kerja yang tinggi dan sebaliknya, masyarakat yang memiliki system nilai budaya yang rendah akan memiliki etos kerja yang rendah, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki etika kerja.

3) Sosial Politik

Tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

4) Pendidikan

Etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai etos kerja yang tinggi.

#### 5) Struktur Ekonomi

Tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur ekonomi, yang mampu memberikan insentif bagi anggota masyarakat.

Sedangkan menurut (Winardi, 2007), menjelaskan terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja karyawan dalam suatu perusahaan yaitu :

- 1) Faktor kebijakan
- 2) Faktor imbalan
- 3) Faktor kultur
- 4) Faktor mental

Dari poin-poin diatas menunjukkan bahwa faktor-faktor etika kerja sangatlah begitu penting dalam meningkatkan system kinerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Bagi perusahaan atau organisasi hal ini sangat begitu penting untuk diperhatikan agar perusahaan atau organisasi mampu untuk mengetahui faktor-faktor mana saja yang lebih dominan dalam mengatasi masalah etika kerja karyawan sehingga ketika hal tersebut mampu diatasi maka kinerja karyawan terhadap perusahaan atau organisasi dapat meningkat.

#### **2.1.3.4 Indikator – indikator Etika Kerja**

Menurut Asifudin yang dikutip (Jamil, 2007) menyebutkan bahwa indicator- indicator etika kerja adalah sebagai berikut ini :

- 1) Bertanggung Jawab

Setiap pekerjaan membutuhkan tanggung jawab, perhatian dan kepedulian. Tanggung jawab berarti memiliki semua kewajiban dan



beban pekerjaan sesuai dengan batas-batas yang ada didalam perusahaan.

## 2) Kerja yang Positif

Lingkungan kerja yang positif akan membangun hubungan kerja yang kuat dengan rekan kerja, bawahan, pimpinan serta dengan semua pemangku kepentingan yang lainnya didalam organisasi tersebut. Setiap karyawan ditempat kerja harus mempersiapkan sebuah kebiasaan kerja yang focus pada hal-hal penting untuk terciptanya etika dalam bekerja yang positif.

## 3) Disiplin Kerja

Sikap disiplin sudah ditanamkan dalam diri kita semua bahkan semenjak kita lahir didunia. Sikap yang disiplin dalam bekerja, selain akan membuat pekerjaan lebih terorganisir, juga membawa nilai-nilai etika yang baik dilingkungan organisasi saat bekerja.

## 4) Tekun

Seseorang yang memiliki etika kerja selalu berperilaku kerja yang penuh semangat, totalitas, mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih kinerja yang optimal, serta memiliki keyakinan yang kuat untuk melakukan pekerjaannya dengan ikhlas dan tulus. Ketika etika kerja dijalankan dengan sepenuh hati, maka pelanggaran hukum ditempat kerja menjadi nol.

## 5) Pendidikan

Etika kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai etika kerja keras.

Sedangkan menurut (Siregar, 2000) menyebutkan bahwa indicator dari etika kerja adalah :

- 1) Kesadaran
- 2) Semangat
- 3) Inisiatif
- 4) Kemauan
- 5) Disiplin kerja
- 6) Produktif
- 7) Peningkatan dan
- 8) wawasan

Jadi dengan mengetahui indicator dari etika kerja tersebut maka perusahaan atau organisasi akan semakin muda untuk mengatasi masalah-masalah etika kerja karyawan yang berdampak pada hasil kinerja karyawan. Etika kerja yang baik maka akan menggambarkan suatu keadaan lingkungan kerja yang baik dan sebaliknya etika kerja yang kurang baik maka hal ini menunjukkan bahwa adanya suatu masalah terutama dalam lingkungan kerja, sedangkan dampak dari lingkungan luar tidak akan sefatal hasil dari lingkungan dalam perusahaan.

## **2.1.4 Budaya Organisasi**

### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu gambaran yang mengarah kepada suatu aturan-aturan yang berlaku didalam suatu organisasi, dimana aturan tersebut untuk dipatuhi atau dilaksanakan oleh semua orang yang terlibat didalam suatu organisasi tersebut. Jadi budaya adalah suatu istilah deskriptif yaitu budaya organisasi yang telah dibuat tersebut merupakan suatu persepsi bersama yang

dianut oleh semua anggota didalam organisasi. Budaya organisasi diterapkan tujuannya adalah agar menciptakan pencapaian yang efektif dan maksimal didalam organisasi tersebut.

Budaya Organisasi adalah suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berfikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya. (Jhon, 2006)

Budaya Organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu oeganisasi yang dipelajarinya ketika mengalami masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa. (David, 2004)

Budaya Organisasi adalah system nilai (apa yang penting ) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan system pengawasan untuk menghasikan norma-norma prilaku (cara kita mengerjakan hal-hal disini). (James, 2002)

Budaya Organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting. (Griffin, 2002)

Dari beberapa pengertian diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Budaya Organisasi adalah suatu aturan yang diciptakan atau dibuat oleh pimpinan,

dengan tujuan agar para karyawan atau kelompok yang bekerja didalam organisasi tersebut dapat bekerja dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Dengan adanya aturan dalam budaya organisasi maka para pekerja atau karyawan dapat mengetahui apa-apa saja aturan yang harus dipatuhi dan dihindari.

Ketika budaya organisasi berjalan dengan baik maka hal ini akan sangat mempengaruhi kinerja para karyawan kearah yang positif, sehingga dengan kinerja yang meningkat maka hal ini akan diikuti pula dengan meningkatnya pencapaian hasil dalam organisasi tersebut. Namun jika budaya organisasi tidak berjalan dengan baik maka hal ini menunjukkan ada suatu masalah dalam sistem kinerja karyawan, sehingga masalah tersebut harus secepat mungkin untuk diatasi karena akan mempengaruhi hasil pencapaian dari organisasi tersebut.

#### **2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi dalam penerapannya didalam suatu organisasi, tentu ada beberapa tujuan dan manfaat yang diperoleh dari penerapan budaya organisasi tersebut, baik itu untuk meningkatkan kinerja maupun pencapaian yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

##### 1) Tujuan Budaya Organisasi

Menurut (Siagian, 2009) menyebutkan bahwa ada beberapa tujuan dari budaya organisasi yaitu :

- a) Menentukan batas-batas dalam organisasi.
- b) Menumbuhkan rasa memiliki kepada para anggotanya.
- c) Para anggota bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.
- d) Memelihara stabilitasi social dalam organisasi.

e) Sebagai alat pengendalian perilaku para bawahannya.

## 2) Manfaat Budaya Organisasi

Menurut (Sopiah, 2014) menyatakan bahwa manfaat yang diperoleh dari budaya organisasi adalah untuk :

- a) Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri dari pekerja.
- b) Dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan perusahaan.
- c) Membantu stabilitasi perusahaan sebagai suatu sistem social.
- d) Menyajikan pedoman sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Dengan mengetahui hal tersebut maka bagi perusahaan atau organisasi harus terus bekerja keras agar tujuan dan manfaat dari penjelasan yang telah dijelaskan tersebut dapat diciptakan atau diwujudkan oleh perusahaan dengan bekerja sama dengan para karyawannya.

### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut (Robert & Kinicki, 2003) ada beberapa factor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun factor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Nilai.
- 2) Kepercayaan.
- 3) Perilaku yang dikehendaki.
- 4) Keadaan yang amat penting.
- 5) Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
- 6) Perilaku.

Sedangkan menurut (Rivai, 2005) factor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan ada dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu :

- 1) Pola-pola yang dipandu oleh norma.
- 2) Nilai-nilai.
- 3) Kepercayaan yang ada dalam diri individu.

Bagi perusahaan atau organisasi sangat begitu penting untuk memperhatikan faktor-faktor mana saja yang menjadi titik dominan pada budaya organisasi yang dibuat oleh perusahaan atau organisasi, sehingga dengan terciptanya budaya organisasi yang baik maka hal ini akan semakin baik juga pada tingkat pencapaian perusahaan, dan sebaliknya jika hal tersebut terjadi pada perusahaan atau organisasi.

#### **2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut (Robbins, 2015) menyatakan riset paling baru mengemukakan ada tujuh karakteristik primer yang sama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya organisasi yaitu :

- 1.) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2.) Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan prestasi, analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3.) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
- 4.) Orientasi orang, sejauh mana manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi tersebut.

- 5.) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
- 6.) Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukannya santai-santai.
- 7.) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Sedangkan menurut (Husein, 2008) mengemukakan pendapatnya yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu :

- 1) Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
- 3) Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
- 4) Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
- 5) Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi
- 6) Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.
- 7) Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.
- 8) Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

## **2.1.5 Beban Kerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja merupakan suatu tuntutan kerja dan target kerja yang harus diselesaikan yang menyebabkan ketegangan dalam diri seorang pekerja sehingga hal ini akan menjadikan kinerja para karyawan berjalan secara tidak maksimal. Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu". Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu atau beban kerja dapat dilihat pada sudut pandang objektif dan subyektif (Moekijat, 2010).

Beban kerja adalah suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembedaan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energy yang berlebihan dan akan menyebabkan terjadinya *overstress* pada karyawan tersebut. (Astianto & Suprihhadi, 2014)

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa beban kerja adalah sekumpulan tugas atau kegiatan yang harus dikerjakan dengan aturan waktu yang telah diberikan, dimana tugas atau kegiatan tersebut harus terselesai tepat pada waktunya.



### 2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Beban Kerja

Beban Kerja dalam penerapannya didalam suatu organisasi, tentu ada beberapa tujuan dan manfaat yang diperoleh dari penerapan beban kerja tersebut, baik itu untuk meningkatkan kinerja maupun pencapaian yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

Menurut (Muskamal, 2010) menyatakan bahwa ada beberapa tujuan dan manfaat yang diperoleh dari penetapan beban kerja seperti :

- a) Penataan/ penyempurnaan struktur organisasi.
- b) Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit.
- c) Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja.
- d) Sarana peningkatan kinerja kelembagaan.
- e) Penyusunan standar beban kerja jabatan/ kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan structural.
- f) Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi
- g) Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan.
- h) Program promosi pegawai.
- i) Reward and punishment terhadap unit atau penjabat.
- j) Bahan penyempurnaan program diklat.
- k) Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

### 2.1.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Beban Kerja

Menurut (Gibson et al., 2007) factor-faktor yang mempengaruhi beban kerja, didalam suatu organisasi atau perusahaan yaitu dipengaruhi oleh 8 (delapan) faktor yaitu :

- 1) *Time Pressure* (tekanan waktu).
- 2) Jadwal kerja atau jam kerja.
- 3) *Role ambiguity* dan *role conflict*.
- 4) Kebisingan.
- 5) *Information overload*.
- 6) *Temperature extremes* atau *heat overload*.
- 7) *Repetitive action*.
- 8) Tanggung jawab.

Sedangkan menurut (Soleman, 2011) menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal yaitu :

#### 1) Faktor eksternal

yaitu sebuah faktor yang dipengaruhi oleh beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja yaitu seperti :

- a) Tugas (*task*) meliputi tugas bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan, tingkat kerja dan kesulitan kerja.
- b) Organisasi kerja, organisasi kerja meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.

- c) Lingkungan kerja, lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

## 2) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stressor, meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dan sebagainya).

### **2.1.5.4 Indikator Beban Kerja**

Menurut (Putra & Achmad, 2012) indikator beban kerja meliputi :

#### 1) Target yang harus dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

#### 2) Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti harus bekerja diluar jam kerja untuk mendatangi nasabah dan menyelesaikan pekerjaan lainnya.

#### 3) Standar pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut (Munandar, 2012) mengemukakan bahwa ada beberapa indicator yang terdapat dilihat dari beban kerja yaitu :

1) Beban waktu (time load)

menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.

2) Beban usaha mental (mental effort load)

yaitu menunjukkan banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

3) Beban tekanan psikologis (psychological stress load)

yaitu yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaa, kebingungan dan frustrasi.

## **2.2 Karangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori yang digunakan bergubungan dengan berbagai faktor yang telah penulis identifikasi sebagai masalah penting. Didalam kerangka konseptual juga memiliki peran untuk menghubungkan dan menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topic yang akan dibahas. Dalam penelitian ini yang menjadi variable dependen adalah kinerja, sedangka untuk variable independennya adalah etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja dengan menggunakan variable intervening yaitu kepuasan kerja.

### **2.2.1 Pengaruh Etika Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Didalam suatu perusahaan atau organisasi etika kerja merupakan salah satu faktor untuk mengetahui adanya suatu kepuasan kerja pada masing-masing karyawan. Etika kerja adalah perilaku positif yang mempelajari mengenai norma-norma atau suatu aturan yang harus dilakukan dan dipatuhi oleh suatu kelompok

maupun bagian yang terlibat didalam perusahaan ataupun suatu organisasi. Menurut (Rudito, 2007) “Etika kerja merupakan sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok, atau institusi. Dan lebih lanjut ia mengemukakan bahwa etika kerja sebagai semangat kerja yang didasari oleh nilai-nilai atau norma-norma tertentu.

Hubungan antara etika kerja dengan kepuasan kerja telah banyak ditemukan dalam penelitian-penelitian empiris yang telah dilakukan (Yousef, 2001). Temuan empiris tersebut menyebutkan bahwa etika kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Dan hal ini juga didukung oleh penelitian yaitu (Jufrizen, 2017), (Nashash, et al., 2018), (Maksum, et al., 2006), (Bhastary, 2020), (Azizah & Ma'rifa, 2016) dan (Hayati & Caniago, 2012) yang menunjukkan bahwa etika kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan dari beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila etika kerja karyawan menurun maka dalam hal tersebut, ada suatu masalah yang dapat berkaitan terhadap menurunnya kepuasan kerja para karyawan. Jika hal ini tidak segera diatasi maka akan berdampak buruk pada pencapaian perusahaan. Dan sebaliknya jika etika kerja karyawan berjalan dengan baik maka dalam hal tersebut dipengaruhi salah satunya yaitu kepuasan kerja karyawan yang dirasah cukup untuk para karyawan, sehingga system kerja perusahaan dapat berjalan dengan baik.

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

Budaya organisasi merupakan suatu aturan yang sengaja diciptakan untuk ditaati atau dilaksanakan oleh masing-masing karyawan maupun seluruh pekerja yang terlibat didalam suatu ruang lingkung organisasi maupun itu perusahaan. Budaya organisasi juga merupakan suatu pengukuran untuk melihat tingkat

kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan. Menurut Griffin (2002, hal. 162) “Budaya Organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting.

Budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi didalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Brahmasari & Suprayetno, 2016), (Sasuwe et al., 2018), (Amilia & Nugrohoseno, 2013), (Koesmono, 2005), (Satyawati & Suartana, 2014) (Algadri et al., 2020) dan (Tumbelaka et al., 2016). yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Ketika budaya organisasi berjalan dengan baik maka hal ini akan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja para karyawan kearah yang positif, sehingga system dan hasil kerja para karyawan terhadap perusahaan atau organisasi berjalan dengan baik.

### **2.2.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Disuatu perusahaan ataupun organisasi beban kerja sering menjadi suatu masalah bagi para karyawan, karena beban kerja dianggap merupakan suatu keterpaksaan yang harus benar-benar untuk dikerjakan dalam waktu yang telah ditentukan tanpa ada bersifat tawar-menawar untuk penyelesaian pekerjaan tersebut. Menurut (Moekijat, 2010) “Beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Tambengi, 2016), (Melati & Bagus, 2015), (Wijayah, 2018), (Chuzoeni & Faisal, 2017), (Tentama et al., 2019)

dan (Sudarsih & Supriyadi, 2019). Menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau dengan kata lain beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin berat beban kerja yang dirasakan oleh karyawan maka hal ini menunjukkan bahwa akan semakin berat juga untuk menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan dan jika hal ini terus berlanjut maka akan berdampak buruk pada hasil pencapaian perusahaan atau organisasi.

#### **2.2.4 Pengaruh Etika Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Etika kerja didalam suatu perusahaan atau organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk diterapkan, hal ini dilakukan agar para karyawan memiliki etika yang sama didalam ruang lingkup kerja, sehingga dengan memiliki etika yang selaras dan dapat diterapkan oleh masing-masing karyawan maka hal tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan. Etika kerja yang baik, maka didalam suatu organisasi hal ini akan sangat membantu dalam meningkatkan hasil kinerja karyawan, karena hal tersebut dapat terjadi karena gambaran etika kerja yang baik maka akan menghasilkan sikap saling menghargai terutama antar sesama pekerja maupun orang-orang yang terlibat didalam suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Andiningrum et al., 2019), (Nurmila, 2018), (Aryana, 2017), (Usoh et al., 2020), (Salahudin, 2016), (Karauwan et al., 2015), (Tambuwun et al., 2018). yang menyimpulkan bahwa etika kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain etika kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Semakin tinggi tingkat etika kerja karyawan maka hal ini akan diikuti oleh semakin tinggi tingkat kinerja karyawan, etika kerja yang baik akan membuat rasa nyaman para karyawan didalam suatu lingkungan kerja.

### **2.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi dengan kinerja karyawan tentu memiliki hubungan yang begitu sangat penting. Kinerja karyawan akan menjadi semakin buruk jika tidak adanya suatu budaya organisasi yang benar-benar untuk diterapkan dan dipatuhi oleh masing-masing karyawan. Jadi budaya organisasi dengan kinerja karyawan merupakan satu ke satuan yang tidak dapat dipisahkan. Budaya organisasi yang baik maka hal ini akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang baik juga untuk para karyawan maupun untuk kemajuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Arianty, 2014), (Kurnianto, 2016), (Jatiningrum et al., 2016), (Cahyana, 2018), (Maina, 2016), (Ardiansyah, 2020), (Usoh et al., 2020) Yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Jadi jika budaya organisasi tidak dapat diaplikasikan dengan baik maka hal ini akan berdampak sangat buruk terhadap kinerja karyawan karena tidak adanya suatu aturan yang bersifat mengikat untuk masing-masing karyawan, dan hal ini juga akan berdampak pada pencapaian hasil perusahaan atau organisasi. Dan hal ini juga didukung oleh penelitian (Robbins, 2015) ia mengemukakan bahwa pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja dikuatkan dengan pernyataan bahwa karyawan diperusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka dari pada karyawan diperusahaan yang



budayanya lemah. Dan hal inilah yang membuktikan bahwa budaya organisasi kuat berkaitan dengan kinerja karyawan.

### **2.2.6 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang terlalu berat dalam suatu organisasi ataupun perusahaan hal ini sering menjadi masalah terhadap kinerja karyawan. Karena dengan beban kerja yang terlalu berat dan pengerjaannya harus secepatnya, maka hal ini dapat membuat hampir rata-rata hasil kinerja para karyawan tidak dapat berjalan secara maksimal. Perusahaan atau organisasi selalu menuntut untuk para karyawan dalam melakukan pekerjaan harus maksimal, namun jika perusahaan tidak segera memperhatikan apa yang dikeluhkan oleh para karyawannya maka hal inilah yang disebut sebagai beban kerja yang dapat dirasakan oleh karyawan.

Dari hasil penelitian (Rolos et al., 2018), (Zulkifli, 2016), (Linda et al., 2014), (Tjibrata et al., 2017), (Sitepu, 2013) dan (Satyawati & Suartana, 2014). Menyimpulkan bahwa ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja yang tinggi akan menyebabkan kurangnya kinerja”. Itu artinya semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut”.

### **2.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

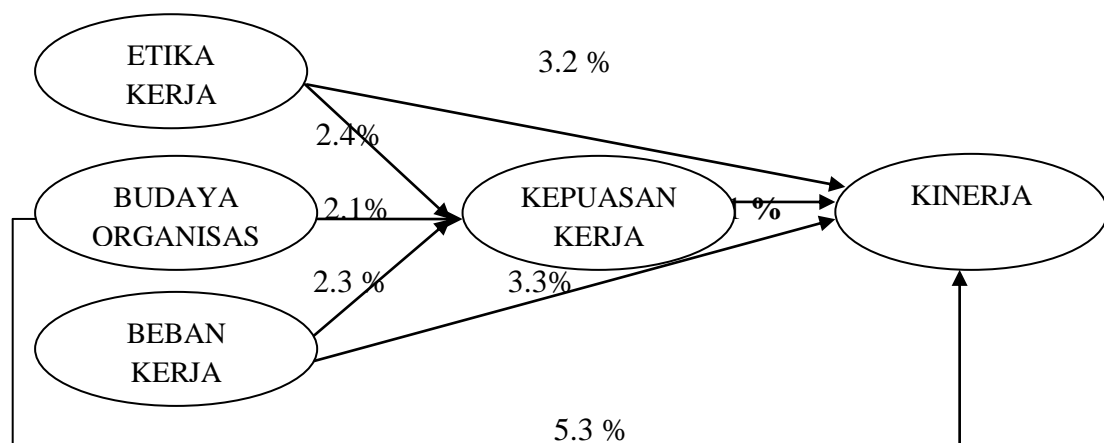
Didalam suatu perusahaan atau organisasi kepuasan kerja karyawan tentunya dikaitkan dengan hasil dari pekerjaan atau kinerja karyawan. Ketika karyawan merasah sangat puas dengan pekerjaannya maka hal ini akan berdampak pada pencapaian dari hasil kinerja karyawan tersebut yaitu mengarah

pada hal yang positif baik untuk diri karyawan tersebut maupun perusahaan ataupun organisasi. Menurut (Rahman & Solikhah, 2016), kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya dan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang baik akan semakin meningkatkan kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian (Jufrizen, 2016), (Dapta, 2015), (Artadi, 2015), (Sulistiyowati et al., 2017), (Devi, 2009), (Handyaningrum et al., 2016). Menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.2.8 Pengaruh etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai berikut :



Sumber : Diolah oleh peneliti

**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Etika Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
3. Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
4. Etika Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
5. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
6. Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
7. Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
8. Etika Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
9. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
10. Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi saja. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan penelitian eksplanator yang bertujuan untuk dimana penelitian ini menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Dalam penelitian ini juga masuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Juliandi et al., 2014) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Dan Menurut (Juliandi et al., 2014) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan diawal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut yang akan diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

#### **3.2 Defenisi Operasional**

Definisi operasional bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variabel pada satu atau lebih faktor lain dan juga untuk mempermudah dalam membahas penilaian yang akan dilakukan. Berdasarkan pada permasalahan dan hipotesis yang akan diuji, parameter yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1. Definisi Operasional

No.	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2016)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Keandalan Sikap  (Mangkunegara, 2016)
2.	Etika Kerja (X1)	Etika kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh system orientasi nilai budaya terhadap kerja. (Sukardewi et al., 2013).	1. Kesadaran 2. Semangat 3. Inisiatif 4. Kemauan 5. Disiplin kerja 6. Produktif 7. Peningkatan 8. Wawasan (Siregar, 2000)
3.	Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membuat sorang anggota organisasi memahami prinsip-prinsip yang dianut. (Griffin, 2002)	1. Inovasi & Pengambilan resiko 2. Perhatian 3. Orientasi Hasil 4. Orientasi Orang 5. Orientasi Tim 6. Keagresifan 7. Kemantapan  (Robbins, 2015)
4.	Beban Kerja (X3)	Beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. (Moekijat, 2010).	1. Beban Waktu ( <i>time load</i> ) 2. Beban Usaha Mental ( <i>mental effort load</i> ) 3. Beban Tekanan Psikologis ( <i>psychological stres load</i> )  (Munandar, 2012)
5.	Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. (Hasibuan, 2014)	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Promosi 4. Supervisi 5. Beban Kerja 6. Kondisi kerja (Luthans, 2000)

### **3.2.1 Variabel Dependen (Variable Terikat Y)**

Variabel dependen sering disebut sebagai variable terikat. Variabel terikat merupakan variable yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variable bebas. Menurut (Muhyarsyah, 2014) “Variabel Dependen merupakan jenis variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel ini secara matematis disimbolkan dengan huruf (Y), bagi kebanyakan peneliti dalam desain penelitiannya, variabel dependen umumnya digunakan hanya satu variabel saja”.

Variabel terikat (Y) yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja, yaitu pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya didalam suatu instansi, perusahaan maupun itu organisasi. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016).

### **3.2.2 Variabel Intervening (Variabel Penghubung Z)**

Variabel intervening adalah variabel yang bersifat menjadi perantara antara variabel terikat dengan variabel bebas. Menurut (Sugiyono, 2016) “variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Jadi Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga

variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen”.

Variabel Intervening (Z) yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap suatu pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. “Kepuasan Kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya dan merupakan pernyataan emosional positif yang dinyatakan dari hasil penilaian pekerjaan atau pengamalan kerja seseorang (Robbins, 2015).

### **3.2.3 Variabel Independen (Variabel Bebas)**

Variabel Independen sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Menurut (Muhyarsyah, 2014) “Variabel Independen merupakan jenis variabel yang dipandang sebagai penyebab munculnya variabel dependen yang diduga sebagai akibatnya”. Adapun Variabel Independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **3.2.3.1 Etika Kerja**

Variabel bebas ( $X_1$ ) yang digunakan dalam penelitian ini adalah Etika Kerja. “Etika Kerja merupakan sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, kelompok atau institusi. Dan lebih lanjut etika kerja sebagai semangat kerja yang didasari oleh nilai-nilai atau norma-norma tertentu. (Rudito et al., 2007)

### **3.2.3.2 Budaya Organisasi**

Variabel bebas ( $X_2$ ) yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu gambaran yang mengarah kepada suatu aturan-aturan yang berlaku didalam suatu organisasi. “Budaya organisasi adalah system nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dinaut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan system pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita mengerjakan hal-hal disini ). James (2002, hal. 955).

### **3.2.3.3 Beban Kerja**

Variabel bebas ( $X_3$ ) yang digunakan dalam penelitian ini adalah beban kerja. Beban kerja merupakan suatu tuntutan kerja dan target yang harus diselesaikan oleh para pekerja didalam suatu organisasi. “ Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Sunarso, 2010).

Sumber : (Munandar, 2012)

## **3.3 Tempat dan Waktu Penelitian**

### **3.3.1 Tempat Penelitian**

Dalam penelitian ini, untuk mendapatkan hasil dari penelitian mengenai pengaruh etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Maka penulis mengadakan penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.





### 3.4. Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.4.1 Populasi Penelitian

Menurut (Muhyarsyah, 2014) “Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi juga merupakan keseluruhan keseluruhan kumpulan elemen-elemen berkaitan dengan apa yang peneliti harapkan dalam mengambil beberapa kesimpulan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada bidang administrasi PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah yang berjumlah 85 orang yang tercatat pada bulan Januari 2021.

**Tabel 3.3**  
**Rincian Data Tenaga Karyawan Administrasi**  
**PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah**

<b>NO</b>	<b>NAMA BAGIAN</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
1	Bagian Adm. Tata Usaha	23
2	Bagian Adm. Kantor Tanam	11
3	Bagian Adm. SDM Umum	17
4	Bagian Adm. Kantor Pengolahan	11
5	Bagian Adm. Sentral Gudang	14
6	Bagian Adm. Kantor Teknik	9
	<b>Jumlah</b>	<b>85</b>

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah (2021)

#### 3.4.2 Sampel Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode sensus atau sampel jenuh. Menurut (Arda, 2017) Sampling jenuh adalah teknik penentuan sample bila semua anggota populasi digunakan sebagai sample. Jadi

sample dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja pada bagian administrasi PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Sebelum dilakukan pengumpulan data, dalam penelitian ini penulis terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Dimana alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihannya (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Adapun pengumpulan adat yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu :

#### **1. Interview (Wawancara)**

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.” (Sugiyono, 2016). Dalam melakukan observasi penulis mewawancarai kepala bidang bagian operasional.

#### **2. Kuesioner (Angket)**

Kuesioner merupakan pertanyaan atau pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Dimana dalam penelitian ini penulis menggunakan lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS), dan yang terakhir yaitu Sangat Tidak Setuju (STS). Dalam penelitian setiap jawaban yang diberikan tentunya memiliki jumlah skor atau bobot nilai yang berbeda-beda seperti berikut ini :

**Tabel 3.4**  
**Skala Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang setuju (KS)	3
Tidak setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi et al., 2014)

Selanjutnya kuesioner atau angket yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

### 3.6 Teknik Pengujian Instrumen

#### 3.6.1 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui tingkat seberapa besarnya suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten terhadap situasi apapun (Ghozali, 2013). Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban yang diperoleh mengenai responden terhadap pertanyaan adalah reliable jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 dan sebaliknya dikatakan tidak reliable jika *Cronbach's Alpha* < 0,60. Adapun contoh rumus Alpha yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum Si}{St} \right]$$

(Sugiyono, 2016)

Dengan keterangan:

- $r_{11}$  = Reliabilitas intrsumen
- $\sum Si$  = Jumlah varians skor tiap- tiap item
- $St$  = Jumlah varians butir
- $K$  = Jumlah item

Jika nilai reliabilitas mendekati 1, maka instrumen penelitian semakin baik. Nilai reliabilitas instrumen menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena sudah mendekati 1 (0,50).

### **3.7 Teknik Analisis Data**

#### **3.7.1 Analisis Data Kuantitatif**

Teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistic untuk membantu penelitian dalam penghitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh dan kemudian diadakan suatu penarikan kesimpulan dari pengujian yang dilakukan tersebut.

#### **3.7.2 Analisis jalur (*Path Analysis*)**

Menurut (Ghozali, 2013) analisis jalur adalah analisis yang digunakan untuk menguji adanya suatu pengaruh variabel *intervening* yang digunakan dengan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

#### **3.7.3 Analisis Data Menggunakan *Partial Least Square* (PLS)**

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistic yakni *Partial Least Square Structural Equation Model* (PLSSEM) dimana teknik analisis ini bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran, pengujian ini juga sekaligus untuk melakukan pengujian model struktural. Model pengukuran ini digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model structural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi dimana 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 pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* dalam penelitian ini bertujuan untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antara variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Dimana hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* 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). Adapun pengujian model structural dalam PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan *Software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Dalam teknik analisis ini ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) : dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model structural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square* dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) *total effectt* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut :

### **3.7.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan sudah layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisis model ini menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indicator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran atau *measurement model analysis (outer model)* dengan menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

#### **3.7.4.1 *Construct reliability and validity***

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah  $> 0.6$  (Juliandi, 2018).

#### **3.7.4.2 *Discriminant Validity***

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai  $HTMT < 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

### **3.7.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

Analisis model structural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model structural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian

antara lain (1) *R-square* (2) *F-square* dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect* (b) *indirect effect* dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

### 3.7.5.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah :

- (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
- (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
- (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

### 3.7.5.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan
- (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.



### 3.7.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

#### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

#### 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z / kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X<sub>1</sub>/ etika

kerja), ( $X_2$ / budaya organisasi) dan ( $X_3$ / beban kerja) terhadap variabel endogen (Y/ kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/ kepuasan kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (( $X_1$ /etika kerja), ( $X_2$ /budaya organisasi) dan ( $X_3$ /beban kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

### **3) Total Effect (Total Efek)**

*Total effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mengolah data angket dalam bentuk data yang berupa dari 16 pernyataan untuk variabel etika kerja (X1), 14 pernyataan untuk variabel budaya organisasi (X2), 12 pernyataan untuk variabel beban kerja (X3), 8 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervensi dan 8 pernyataan untuk variabel kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 85 orang karyawan bidang administrasi, namun jumlah angket yang kembali sebanyak 81, itu artinya ada 4 angket yang tidak kembali, penyebab dari angket tersebut tidak kembali yaitu 2 angket dikatakan dalam keadaan rusak, dan 2 nya lagi angket tersebut tidak sampai kepada peneliti, dikarenakan waktu pengumpulan angket yang disebar dua responden tidak berada ditempat. Sehingga dalam penelitian ini penulis menggunakan 81 sample sebagai responden. Penilaian Sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan nilai 5 dan skor terendah diberikan bobot nilai 1. Pada penelitian ini dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS).

#### 4.1.1. Deskripsi Identitas Responden

Hasil penelitian yang dilaksanakan terhadap 81 responden dengan penyebaran angket, maka di peroleh karakteristik sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Umur	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	49	60%
2	Perempuan	32	40%
<b>Jumlah</b>		81	100%

Sumber: Data diolah, 2021

Dilihat dari tabel 4.1 bahwa berdasarkan jenis kelamin, responden penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 49 orang (60%) dan perempuan 32 orang (40%), maka dapat di tarik kesimpulan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki.

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No.	Umur	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	≤ 25 Tahun	18	22,20%
2	26 – 40 Tahun	29	35,80%
3	41 – 50 Tahun	27	33,30%
4	> 50 Tahun	7	8,60%
<b>Jumlah</b>		81	100%

Sumber: Data diolah, 2021

Dari tabel 4.2 di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia 26 – 40 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau 35,80%, usia antara 41 – 50 tahun sebanyak 27 orang atau 33,30%, usia antara ≤ 25 Tahun sebanyak 18 orang atau 22,20% dan yang terakhir yaitu usia > 50 Tahun sebanyak 7 orang atau 8,60%.

**Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	1 – 3 Tahun	10	12,30%
2	4 – 7 Tahun	18	22,20%
3	8 – 11 Tahun	23	28,40%
4	12 – 15 tahun	21	25,90%
5	16 – 20 Tahun	9	11,10%
<b>Jumlah</b>		81	100%

Sumber: Data diolah, 2021

Dilihat dari tabel 4.3 bahwa pada responden penelitian menunjukkan bahwa sebesar 12,3% atau sebanyak 10 orang adalah responden yang masa bekerjanya 1 s/d 3 tahun, dan sebesar 22,2% atau sebanyak 18 orang adalah responden yang memiliki masa kerja antara 4 s/d 7 tahun, dan sebesar 28,4% atau sebanyak 23 orang adalah responden yang memiliki masa kerja antara 8 s/d 11 tahun, selanjutnya sebesar 25,9% atau sebanyak 21 orang responden yang memiliki masa kerja 12 s/d 15 tahun, dan yang terakhir yaitu sebesar 11,1% atau sebanyak 9 orang adalah responden yang memiliki lama bekerja yaitu 16 s/d 20 tahun.

**Table 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SMA/SMK	23	28,40%
2	Diploma (D3)	25	30,90%
3	Sarjana (S1)	33	40,70%
<b>Jumlah</b>		81	100%

Sumber: Data diolah, 2021

Dilihat dari tabel 4.4 bahwa pada responden penelitian menunjukkan bahwa 28,4% atau sebanyak 23 orang terdiri dari responden berpendidikan SMA/SMK, dan sebanyak 30,9% atau sebanyak 25 orang responden

berpendidikan D3, dan yang terakhir yaitu sebanyak 40,7% atau sebanyak 33 orang responden yaitu berpendidikan S1.

#### **4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini variabel terikat (*dependent variabel*) adalah kinerja (Y) dan tiga variabel bebas (*independent variabel*) yaitu terdiri dari variabel etika kerja (X1), budaya organisasi (X2), dan kepuasan kerja (X3), dan terakhir yaitu satu variabel intervening yaitu kepuasan kerja (Z).

##### **4.1.2.1 Deskripsi Responden Variabel Etika Kerja**

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini, yaitu variabel etika kerja (X1) yang dirangkum dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel. 4.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Etika Kerja (X1)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Sampel
		%	%	%	%	%	100
1	Bertanggung Jawab Atas Pekerjaan Yang Diberikan Pimpinan	23	44	14	0	0	81
		29	54	17	0	0	100
2	Tidak Pernah Menunda Waktu Dalam Bekerja	21	52	8	0	0	81
		25	61	14	0	0	100
3	Berusaha Bekerja Lebih Keras Dalam Melakukan Pekerjaan	11	50	20	0	0	81
		13	62	25	0	0	100
4	Memberi Semangat Kepada Satu Tim Kerja	17	52	12	0	0	81
		21	64	15	0	0	100
5	Menganggap Inisiatif Dalam Bekerja Sangat Dibutuhkan	39	36	4	2	0	81
		48	44	5	3	0	100
6	Melakukan Inisiatif Saya Sendiri Dalam Menyelesaikan Pekerjaan	42	35	2	2	0	81
		52	42	3	3	0	100
7	Bekerja Dengan Bersungguh-Sungguh	31	44	6	0	0	81
		38	54	8	0	0	100
8	Melakukan Pekerjaan Dengan Penuh Semangat.	22	51	8	0	0	81
		27	63	10	0	0	100
9	Datang Dan Pulang Kerja Tepat Waktu	19	40	14	4	4	81
		24	49	17	5	5	100
10	Tidak Pernah Meninggalkan	14	46	17	4	0	81
		17	57	21	5	0	100
11	Bekerja Sesuai Dengan Apa Yang	20	40	15	6	0	81
		25	49	19	7	0	100
12	Produktif Dalam Bekerja Sebagai Salah satu Bukti Kecintaan Kerja	16	52	13	0	0	81
		20	64	16	0	0	100
13	Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai dengan Standart	14	44	17	6	0	81
		17	54	21	8	0	100
14	Memahami Dan Menguasai Tugas-tugas Yang Diberikan	30	45	6	0	0	81
		37	56	7	0	0	100
15	Memiliki Keahlian Yang Bisa diandalkan	22	52	7	0	0	81
		27	64	9	0	0	100
16	Memberikan Ide-Ide Baru Agar Lebih semangat Dalam Bekerja	18	30	27	6	0	81
		22	37	33	8	0	100

Sumber: Data diolah, 2021

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban pertama mengenai Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 orang dengan persentase 54%.
- 2) Jawaban kedua mengenai Saya tidak pernah menunda waktu dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang dengan persentase 61%.
- 3) Jawaban ketiga mengenai Saya selalu berusaha bekerja lebih keras dalam melakukan pekerjaan agar mendapat hasil yang memuaskan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang dengan persentase 62%.
- 4) Jawaban keempat mengenai Saya selalu memberi semangat kepada satu tim kerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang dengan persentase 64%.
- 5) Jawaban kelima mengenai Saya menganggap inisiatif dalam bekerja sangat dibutuhkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang dengan persentase 48%.
- 6) Jawaban keenam mengenai Terkadang saya melakukan inisiatif saya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang dengan persentase 52%.
- 7) Jawaban ketujuh mengenai Saya bekerja dengan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 orang dengan persentase 54%.



- 8) Jawaban kedelapan mengenai Saya selalu melakukan pekerjaan dengan penuh semangat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang dengan persentase 63%.
- 9) Jawaban pertama mengenai Saya datang dan pulang kerja tepat waktu, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 orang dengan persentase 49%.
- 10) Jawaban kesepuluh mengenai Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan saya selama masih dalam jam kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang dengan persentase 57%.
- 11) Jawaban kesebelas mengenai Saya bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 orang dengan persentase 49%.
- 12) Jawaban keduabelas mengenai Saya menganggap produktif dalam bekerja sebagai salah satu bukti kecintaan saya terhadap pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang dengan persentase 64%.
- 13) Jawaban ketigabelas mengenai Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart yang ditentukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 orang dengan persentase 54%.
- 14) Jawaban keempatbelas mengenai Saya mampu memahami dan menguasai tugas-tugas yang diberikan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang dengan persentase 56%.
- 15) Jawaban kelimabelas mengenai Saya memiliki keahlian yang bisa diandalkan pada bidang pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang dengan persentase 64%.

16) Jawaban keenambelas mengenai Saya mampu memberikan ide-ide baru agar lebih semangat dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang dengan persentase 37%.

Dari tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa untuk konstruk etika kerja, jumlah dari pernyataan sangat setuju (SS) sebesar 359, Setuju (S) sebesar 713, Kurang Setuju (KS) sebesar 190, Tidak Setuju (TS) sebesar 30 dan Sangat Tidak Setuju (STS) sebesar 4. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebanyakan responden menjawab dengan pernyataan sangat setuju (SS). Dan hal ini juga menunjukkan secara umum, kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah sudah termasuk baik. Namun, masih ada beberapa masalah yang perlu diperbaiki, terutama pada pertanyaan “Saya datang dan pulang kerja tepat waktu. (nyatakan di titik-titik tersebut, pertanyaan yang mana / tentang apa).

#### 4.1.2.2 Deskripsi Responden Variabel Budaya Organisasi

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini, yaitu variabel budaya kerja (X2) yang dirangkum dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel. 4.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X2)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Sampel
		%	%	%	%	%	100
1	Mempunyai Inisiatif Dalam Mengerjakan Pekerjaan	23	44	14	0	0	81
		29	54	17	0	0	100
2	Befikir Kreatif Dalam Mengerjakan Pekerjaan	22	52	7	0	0	81
		27	64	9	0	0	100
3	Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Akurat	18	30	27	6	0	81
		22	37	33	8	0	100
4	Organisasi Memotivasi Saya Untuk Lebih Semangat	25	50	6	0	0	81
		31	62	7	0	0	100
5	Mengembangkan Diri Untuk Hasil Yang Optimal	14	57	8	2	0	81
		17	70	10	3	0	100
6	Meningkatkan Keefektifan Kerja	31	42	8	0	0	81
		38	52	10	0	0	100
7	Mengerjakan Pekerjaan Dengan Sungguh-Sungguh	16	54	7	4	0	81
		20	67	8	5	0	100
8	Senang Dengan Pekerjaan Yang Tekuni	15	51	15	0	0	81
		19	62	19	0	0	100
9	Memahami Struktur Organisasi Yang Ada	12	42	23	2	2	81
		15	52	27	3	3	100
10	Saling Menolong Antar Sesama Anggota Satuan Kerja	16	51	14	0	0	81
		20	63	17	0	0	100
11	Bekerja Giat Dalam Melaksanakan Tugas-Tugas	33	45	3	0	0	81
		41	55	4	0	0	100
12	Melakukan Persaingan Yang Sehat Antar Karyawan	27	45	9	0	0	81
		33	56	11	0	0	100
13	Merasakan Ketenangan Dan Keikhlasan	31	41	7	0	2	81
		38	50	9	0	3	100
14	Merasa Nyaman Dengan Kondisi Organisasi.	30	45	6	0	0	81
		37	56	7	0	0	100

Sumber: Data diolah, 2021

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban pertama mengenai Saya didorong untuk mempunyai inisiatif dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 orang dengan persentase 54%.
- 2) Jawaban kedua mengenai Saya didorong untuk berfikir kreatif dalam mengerjakan pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang dengan persentase 64%.
- 3) Jawaban ketiga mengenai Saya dituntut dalam menyelesaikan pekerjaan dengan akurat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang dengan persentase 37%.
- 4) Jawaban keempat mengenai Organisasi memotivasi saya untuk lebih semangat dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang dengan persentase 62%.
- 5) Jawaban kelima mengenai Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 orang dengan persentase 70%.
- 6) Jawaban keenam mengenai Saya berusaha meningkatkan keefektifan kerja guna memperoleh hasil yang lebih baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang dengan persentase 52%.
- 7) Jawaban ketujuh mengenai Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 54 orang dengan persentase 67%.

- 8) Jawaban kedelapan mengenai Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya tekuni karena dapat memberikan manfaat bagi organisasi yang memotivasi saya dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang dengan persentase 62%.
- 9) Jawaban kesembilan mengenai Saya memahami struktur organisasi yang ada diperusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang dengan persentase 52%.
- 10) Jawaban kesepuluh mengenai Saya berusaha saling menolong antar sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang dengan persentase 63%.
- 11) Jawaban kesebelas mengenai Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang dengan persentase 55%.
- 12) Jawaban keduabelas mengenai Saya melakukan persaingan yang sehat antar karyawan dalam melakukan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang dengan persentase 56%.
- 13) Jawaban ketigabelas mengenai Saya merasakan ketenangan dan keikhlasan dalam melakukan aktifitas kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 orang dengan persentase 50%.
- 14) Jawaban keempatbelas mengenai, Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang dengan persentase 56%.

Dari tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa untuk konstruk budaya organisasi, jumlah dari pernyataan sangat setuju (SS) sebesar 320, Setuju (S) sebesar 649, Kurang Setuju (KS) sebesar 154, Tidak Setuju (TS) sebesar 14 dan Sangat Tidak Setuju (STS) sebesar 4. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebanyakan responden menjawab dengan pernyataan Setuju (S). Dan hal ini juga menunjukkan secara umum, kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah sudah termasuk baik. Namun, masih ada beberapa masalah yang perlu diperbaiki, terutama pada pertanyaan “Saya memahami struktur organisasi yang ada diperusahaan. (nyatakan di titik-titik tersebut, pertanyaan yang mana / tentang apa).

#### 4.1.2.3 Deskripsi Responden Variabel Beban Kerja

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini, yaitu variabel beban kerja (X3) yang dirangkum dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel. 4.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Beban Kerja (X3)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Sampel
		%	%	%	%	%	100
1	Menyelesaikan Pekerjaan Berdasarkan Beban Waktu	22	52	7	0	0	81
		27	64	9	0	0	100
2	Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Target	18	30	27	6	0	81
		22	37	33	8	0	100
3	Bekerja Sama Agar Dapat Menyelesaikan Pekerjaan	25	50	6	0	0	81
		31	62	7	0	0	100
4	Beban Waktu Dalam Bekerja Dapat Dijadikan Sebagai Penilaian	14	56	9	2	0	81
		17	69	11	3	0	100
5	Pekerjaan Yang Dikerjakan Tidak Membuat Kesulitan	30	43	8	0	0	81
		37	53	10	0	0	100
6	Dapat Menyesuaikan Kondisi Pekerjaan	16	55	6	4	0	81
		20	68	7	5	0	100
7	Menikmati Pekerjaan Yang Dilakukan.	14	53	14	0	0	81
		17	66	17	0	0	100

**Lanjutan Tabel 4.7 Variabel Beban Kerja (X3)**

8	Menciptakan Kondisi Pekerjaan Yang Menyenangkan	10	43	24	2	2	81
		12	52	30	3	3	100
9	Mengusai Dan Memahami Kebijakan/Peraturan	20	48	13	0	0	81
		25	59	16	0	0	100
10	Tugas Sesuai Dengan Tupoksi Yang Harus Diselesaikan.	32	46	3	0	0	81
		39	57	4	0	0	100
11	Beban Tekanan Dalam Lingkungan Kerja Tidak Sulit	26	46	9	0	0	81
		32	57	11	0	0	100
12	Perusahaan Maklum Dalam Menerima Hasil Kerja	30	42	7	0	0	81
		38	53	9	0	0	100

Sumber: Data diolah, 2021

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban pertama mengenai Saya selalu siap dalam menyelesaikan pekerjaan saya berdasarkan beban waktu yang dibuat oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang dengan persentase 64%.
- 2) Jawaban kedua mengenai Saya harus menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang dengan persentase 37%.
- 3) Jawaban ketiga Saya dan tim saya selalu bekerja sama agar dapat menyelesaikan pekerjaan berdasarkan waktu yang diberikan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang dengan persentase 62%.
- 4) Jawaban empat mengenai Saya menganggap beban waktu dalam bekerja dapat dijadikan sebagai penilaian hasil kinerja karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 orang dengan persentase 69%.

- 5) Jawaban kelima mengenai Saya merasa semua pekerjaan yang saya kerjakan tidak membuat saya kesulitan mengerjakannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 orang dengan persentase 53%.
- 6) Jawaban keenam mengenai Saya dapat menyesuaikan kondisi pekerjaan dan beban kerja yang berat maupun ringan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang dengan persentase 68%.
- 7) Jawaban ketujuh mengenai Saya dapat menikmati pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 orang dengan persentase 66%.
- 8) Jawaban kedelapan mengenai Saya dapat menciptakan kondisi pekerjaan yang menyenangkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 orang dengan persentase 52%.
- 9) Jawaban kesembilan mengenai Saya dapat menguasai dan memahami kebijakan/peraturan yang mengatur tentang pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 orang dengan persentase 59%.
- 10) Jawaban kesepuluh mengenai Tugas saya sesuai dengan tupoksi yang harus diselesaikan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang dengan persentase 57%.
- 11) Jawaban kesebelas mengenai Saya rasa beban tekanan dalam lingkungan kerja tidak terlalu membuat karyawan susah atau sulit mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang dengan persentase 57%.
- 12) Jawaban keduabelas mengenai Saya berharap perusahaan maklum dalam menerima hasil kerja yang terbilang kejar tayang, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang dengan persentase 53%.



Dari tabel 4.7. diatas menunjukkan bahwa untuk konstruk beban kerja, jumlah dari pernyataan sangat setuju (SS) sebesar 257, Setuju (S) sebesar 524, Kurang Setuju (KS) sebesar 133, Tidak Setuju (TS) sebesar 14 dan Sangat Tidak Setuju (STS) sebesar 2. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebanyakan responden menjawab dengan pernyataan Setuju (S). dan hal ini juga menunjukkan secara umum, kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah sudah termasuk baik. Namun, masih ada beberapa masalah yang perlu diperbaiki, terutama pada pertanyaan “Saya dapat menciptakan kondisi pekerjaan yang menyenangkan. (nyatakan di titik-titik tersebut, pertanyaan yang mana / tentang apa).

#### 4.1.2.4 Deskripsi Responden Variabel Kinerja

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini, yaitu variabel kinerja (Y) yang dirangkum dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel. 4.8**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja (Y)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	ST	Sampel
		%	%	%	%	%	100
1	Selalu Bekerja Dengan Standar Mutu Yang Telah Ditetapkan	32	47	3	0	0	81
		39	57	4	0	0	100
2	Mencapai Target Pekerjaan Sesuai Yang Telah Ditetapka	22	52	7	0	0	81
		27	64	9	0	0	100
3	Menghasilkan Kualitas Pekerjaan Yang Baik	24	51	6	0	0	81
		30	63	7	0	0	100
4	Menyelesaikan Pekerjaan Lebih Cepat Dari Waktu	14	57	8	2	0	81
		17	70	10	3	0	100

**Lanjutan Tabel 4.8 Untuk Variabel Kinerja (Y)**

5	Merasakan, Selama Bekerja, Hasil Pekerjaan Lebih Baik	31	42	8	0	0	81
		38	52	10	0	0	100
6	Berusaha Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Tepat Waktu	16	54	7	4	0	81
		20	67	8	5	0	100
7	Mengerjakan Tugas Dengan Efektif	14	52	15	0	0	81
		17	64	19	0	0	100
8	Memiliki Keahlian Yang Bisa Diandalkan	10	43	24	2	2	81
		12	52	30	3	3	100

Sumber: Data diolah, 2021

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban pertama mengenai Saya selalu bekerja dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 orang dengan persentase 57%.
- 2) Jawaban kedua mengenai Saya selalu berusaha mencapai target pekerjaan sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang dengan persentase 64%.
- 3) Jawaban ketiga mengenai Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang dengan persentase 63%.
- 4) Jawaban keempat mengenai Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 orang dengan persentase 70%.
- 5) Jawaban kelima mengenai Saya merasakan, selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang dengan persentase 52%.

- 6) Jawaban keenam mengenai Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 64 orang dengan persentase 67%.
- 7) Jawaban ketujuh mengenai Saya dapat mengerjakan tugas dengan efektif, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang dengan persentase 64%.
- 8) Jawaban kedelapan mengenai Saya memiliki keahlian yang bisa diandalkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 orang dengan persentase 52%.

Dari tabel 4.8. diatas menunjukkan bahwa untuk konstruk kinerja, jumlah dari pernyataan sangat setuju (SS) sebesar 163, Setuju (S) sebesar 398, Kurang Setuju (KS) sebesar 78, Tidak Setuju (TS) sebesar 8 dan Sangat Tidak Setuju (STS) sebesar 2. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebanyakan responden menjawab dengan pernyataan Setuju (S). dan hal ini juga menunjukkan secara umum, kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah sudah termasuk baik. Namun, masih ada beberapa masalah yang perlu diperbaiki, terutama pada pertanyaan “Saya senang membantu rekan kerja yang kesulitan dalam melakukan pekerjaannya. (nyatakan di titik-titik tersebut, pertanyaan yang mana / tentang apa).

#### 4.1.2.5 Deskripsi Responden Variabel Kepuasan Kerja

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini, yaitu variabel kepuasan kerja (Z) yang dirangkum dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel. 4.9**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Sampel
		%	%	5	%	%	100
1	Pekerjaan Yang Saya Lakukan Menarik Dan Menyenangkan	31	38	12	0	0	81
		38	47	15	0	0	100
2	Merasa Puas Dengan Pekerjaan Yang Jalani	14	44	19	4	0	81
		20	62	13	5	0	100
3	Gaji Yang Saya Terima Sudah Sesuai	14	46	17	4	0	81
		17	57	21	5	0	100
4	Gaji Yang Saya Terima Saat Ini Sudah Memuaskan	18	41	14	4	4	81
		22	51	17	5	5	100
5	Merasa Ada Kesempatan Terbuka Untuk Pengembangan Karir	30	45	6	0	0	81
		37	56	7	0	0	100
6	Memberikan Peluang Mempersiapkan Kemajuan	22	52	7	0	0	81
		27	64	9	0	0	100
7	Melaksanakan Tugas Atas Kepercayaan	32	46	3	0	0	81
		39	57	4	0	0	100
8	Menyelesaikan Tugas Saya Dengan Tepat Waktu	26	46	9	0	0	81
		32	57	11	0	0	100

Sumber: Data diolah, 2021

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban pertama mengenai Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan menarik dan menyenangkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang dengan persentase 47%.
- 2) Jawaban kedua mengenai Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 orang dengan persentase 62%.

- 3) Jawaban ketiga mengenai Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang dengan persentase 57%.
- 4) Jawaban keempat mengenai Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, dan berbilang lumayan cukup, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 orang dengan persentase 51%.
- 5) Jawaban kelima mengenai Saya merasa ada kesempatan terbuka untuk pengembangan karir saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang dengan persentase 56%.
- 6) Jawaban keenam mengenai Pekerjaan saya memberikan saya peluang mempersiapkan kemajuan saya dimasa yang akan datang, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang dengan persentase 64%.
- 7) Jawaban ketujuh mengenai Saya akan melaksanakan tugas saya atas kepercayaan yang diberikan oleh atasan kepada saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang dengan persentase 57%.
- 8) Jawaban kedelapan mengenai Saya menyelesaikan tugas saya dengan tepat waktu atas pengawasan dan bimbingan yang diberikan oleh pimpinan dan rekan kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang dengan persentase 57%.

Dari tabel 4.9. diatas menunjukkan bahwa untuk konstruk kepuasan kerja, jumlah dari pernyataan sangat setuju (SS) sebesar 187, Setuju (S) sebesar 358, Kurang Setuju (KS) sebesar 87, Tidak Setuju (TS) sebesar 12 dan Sangat Tidak Setuju (STS) sebesar 4. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebanyakan responden menjawab dengan pernyataan Setuju (S). Hal ini juga

menunjukkan secara umum, kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah sudah termasuk baik. Namun, masih ada beberapa masalah yang perlu diperbaiki, terutama pada pertanyaan “Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, dan terbilang lumayan cukup. (nyatakan di titik-titik tersebut, pertanyaan yang mana / tentang apa).

### **4.1.3 Analisis Data**

#### **4.1.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan) dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel.

##### **1) *Construct Reliability and validity***

###### **a) *Composite Reliability***

*Composite Reliability* atau Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai suatu konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan suatu nilai Reliabilitas Komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan Reliable jika nilai suatu Reliabilitas Komposit  $> 0.70$ .

**Tabel 4.10.**  
***Composite Reliability***

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
X1	0.905	0.921	0.926	0.677
X2	0.774	0.826	0.846	0.531
X3	0.827	0.847	0.877	0.589
Y	0.848	0.862	0.892	0.625
Z	0.728	0.748	0.847	0.651

Sumber: Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2021.

Kesimpulan data pengujian *Composite Reliability* adalah sebagai berikut :

- a) Variabel X1 (etika kerja) memiliki suatu nilai reliabilitas komposit dimana  $X1 (0.926) > 0.70$  maka variabel X1 adalah reliabel.
- b) Variabel X2 (budaya organisasi) memiliki nilai reliabilitas komposit X2  $(0.846) > 0.70$  maka variabel X2 adalah reliabel.
- c) Variabel X3 (beban kerja) memiliki suatu nilai reliabilitas komposit X3  $(0.877) > 0.70$  maka variabel X3 adalah reliabel.
- d) Variabel Y (kinerja) memiliki suatu nilai reliabilitas komposit Y  $(0.892) > 0.70$  maka variabel Y adalah reliabel. Dan yang terakhir yaitu
- e) Variabel Z (kepuasan kerja) memiliki suatu nilai reliabilitas komposit Z  $(0.847) > 0.70$  maka variabel Z adalah reliabel.

**b) *Average Variance Extracted (AVE)***

*Average Variance Extracted (AVE)* menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

**Tabel 4.11.**  
***Average Variance Extracted***

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Etika kerja (X1)	0.677
Budaya Organisasi (X2)	0.531
Beban Kerja (X3)	0.589
Kinerja (Y)	0.625
Kepuasan Kerja (Z)	0.651

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2021.

Kesimpulan dari pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut :

- a) Variabel X1 (etika kerja) adalah reliable, karena nilai AVE etika kerja adalah  $(0.677) > 0.5$ .
- b) Variabel X2 (etika kerja) adalah reliable, karena nilai AVE etika kerja adalah  $(0.531) > 0.5$ .
- c) Variabel X3 (etika kerja) adalah reliable, karena nilai AVE etika kerja adalah  $(0.589) > 0.5$ .
- d) Variabel Y (etika kerja) adalah reliable, karena nilai AVE etika kerja adalah  $(0.625) > 0.5$ .
- e) Variabel Z (etika kerja) adalah reliable, karena nilai AVE etika kerja adalah  $(0.651) > 0.5$ .



### c) Validitas Konvergen

Nilai *loading factor* > 0.7. Tabel berikut menunjukkan hasil olah data *loading factors* untuk masing-masing indikator terhadap kontrak latennya. namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,50 sampai 0,60, masih dapat diterima (Ghozali, 2006) sementara (Hulland, 1999) menyatakan kisaran diatas 0.4 masih bisa diterima dalam penelitian, bila lebih kecil dari 0.4, maka harus di-eliminasi (*dropping*) bila lebih kecil dari 0.7, maka harus di-eliminasi (*dropping*) dan (Henseler, 2009) menyarankan bahwa *loading factor* dengan nilai 0.4 dan 0.7 sebaiknya dipertimbangkan ulang sebelum dieliminasi, bilamana eliminasi indikator tersebut meningkatkan *composite reliability* sebaiknya dibuang dan sebaliknya tetap dipertahankan. Maka, penelitian ini menggunakan minimum nilai *loading factor* 0.7 namun mempertimbangkan *loading factor* dengan nilai 0.4 dan 0.7. Tabel berikut menunjukkan hasil olah data *loading factors* untuk masing-masing indikator terhadap kontrak latennya.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Output Loading Factors**

	X1	X2	X3	Y	Z
X1.1	0.676				
X1.10	0.286				
X1.11	0.778				
X1.12	0.776				
X1.13	0.625				
X1.14	0.837				
X1.15	0.721				
X1.16	0.759				
X1.2	0.653				
X1.3	0.537				
X1.4	0.587				
X1.5	0.516				
X1.6	0.551				
X1.7	0.828				
X1.8	0.681				
X1.9	0.642				
X2.1		0.702			
X2.10		0.659			
X2.11		0.769			

**Tabel 4.12 Hasil *Output Loading Factors* (Lanjutan)**

X2.12		0.691			
X2.13		0.691			
X2.14		0.519			
X2.2		0.698			
X2.3		0.713			
X2.4		0.777			
X2.5		0.382			
X2.6		0.482			
X2.7		0.573			
X2.8		0.643			
X2.9		0.613			
X3.1			0.679		
X3.10			0.774		
X3.11			0.720		
X3.12			0.639		
X3.2			0.693		
X3.3			0.823		
X3.4			0.431		
X3.5			0.469		
X3.6			0.589		
X3.7			0.573		
X3.8			0.733		
X3.9			0.655		
Z.1				0.525	
Z.2				0.569	
Z.3				0.684	
Z.4				0.623	
Z.5				0.733	
Z.6				0.777	
Z.7				0.665	
Z.8				0.711	
Y.1					0.753
Y.2					0.822
Y.3					0.864
Y.4					0.452
Y.5					0.541
Y.6					0.682
Y.7					0.770
Y.8					0.712

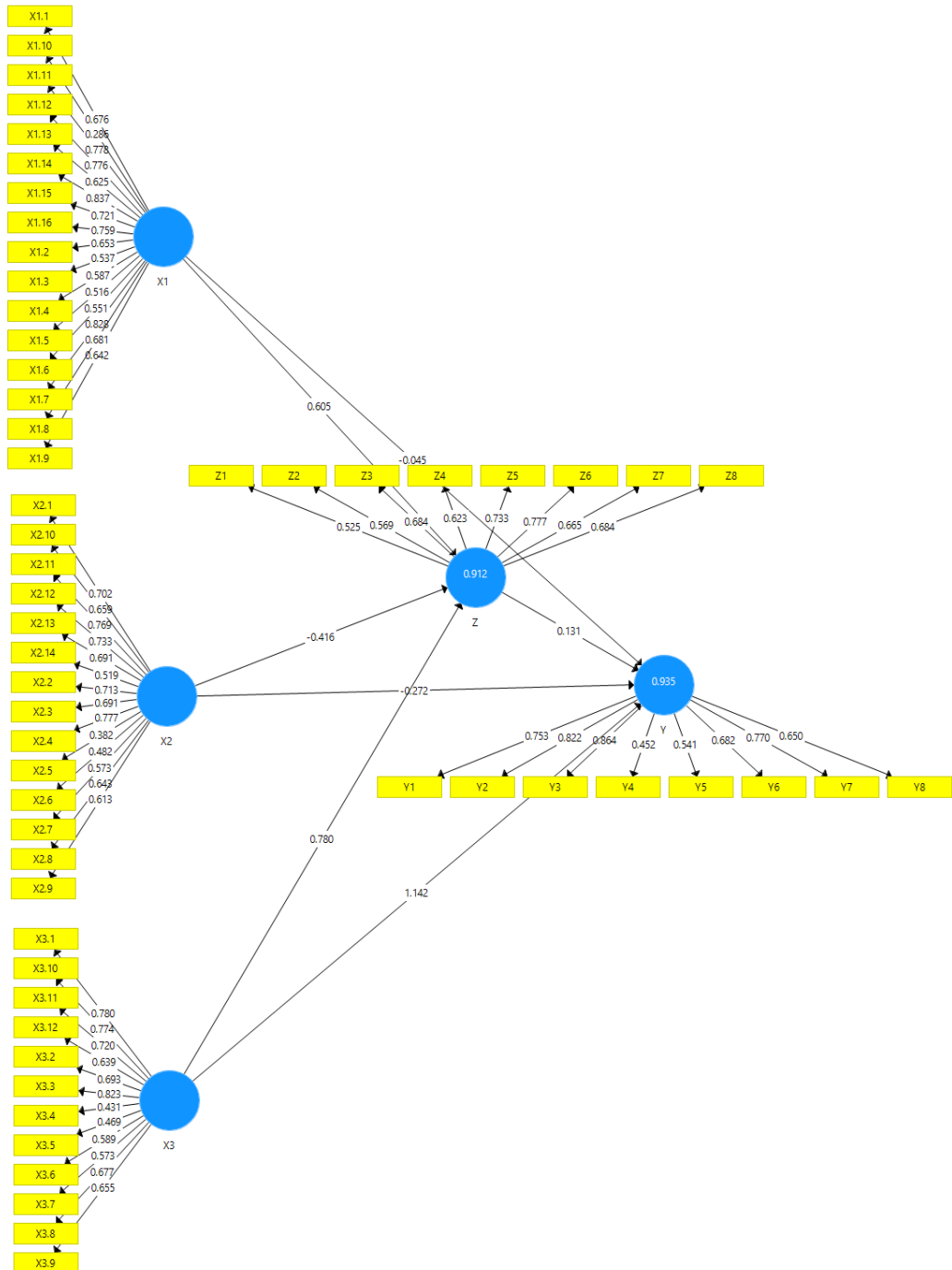
Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2021.

Dari data diatas menunjukkan bahwa nilai *loading factors* terkecil adalah indikator X2.5 pada konstruk X2 yaitu sebesar 0.437 sementara nilai tertinggi terdapat pada indicator Y.7 pada konstruk Y sebesar 0,873.

Penelitian ini menggunakan angka minimum realibilitas *loading factor* sebesar 0.7 oleh karena itu nilai *loading factor* pada indikator X1.1; X1.2; X1.3; X1.4; X1.5; X1.6; X1.8; X1.10; X1.13; X1.15; X2.2; X2.5; X2.7; X2.8; X2.9; X2.10; X2.12; X2.13; X2.14; X3.1; X3.2; X3.4; X3.5; X3.6; X3.7; X3.9; X3.12; Z.1; Z2; Z3; Z4; Z7; Y.4; Y5; Y.6. Untuk X1.9; X2.1; X2.6; dan Y2.

Sesuai dengan pendapat (Henseler, 2009) menyarankan bahwa *loading factor* dengan nilai 0.4 dan 0.7 sebaiknya dipertimbangkan ulang sebelum dieliminasi, bilamana eliminasi indikator tersebut meningkatkan *composite reliability* sebaiknya dibuang dan sebaliknya tetap dipertahankan. Maka dalam hal ini peneliti memilih tidak membuang X1.9 dan X2.6 untuk meningkatkan nilai *composite reliability* konstruk laten variabel X1 dan X2.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dan terlihat pada gambar dibawah ini maka, untuk mendapatkan hasil *output loading faktor* yang sesuai maka perlu diadakan suatu eliminasi.



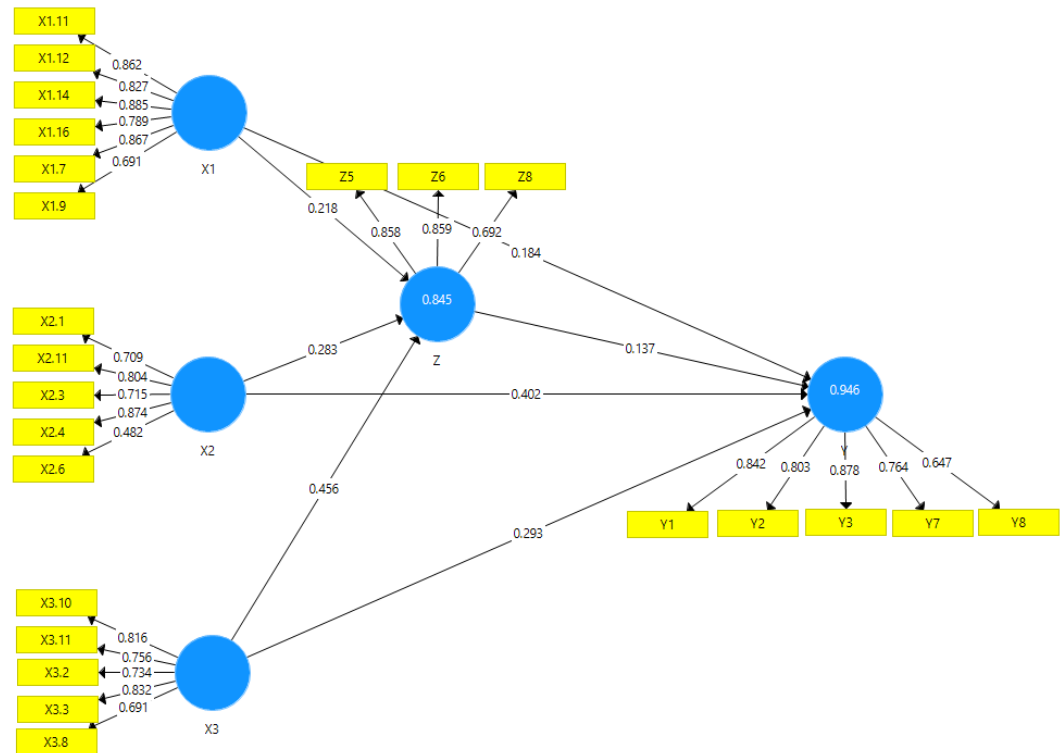
**Gambar 4.1 Hasil Output Loading Factors (Output Program Smart PLS, 2021)**

**Tabel 4.13**  
**Hasil Output Loading Factors**  
**(Setelah Eliminasi)**

	X1	X2	X3	Y	Z
X1.11	0.862				
X1.12	0.827				
X1.14	0.885				
X1.16	0.789				
X1.7	0.867				
X1.9	0.683				
X2.1		0.709			
X2.11		0.804			
X2.3		0.715			
X2.4		0.874			
X2.6		0.482			
X3.10			0.816		
X3.11			0.756		
X3.2			0.734		
X3.3			0.832		
X3.8			0.692		
Z.5				0.858	
Z.6				0.859	
Z.8				0.692	
Y.1					0.842
Y.2					0.803
Y.3					0.878
Y.7					0.764
Y.8					0.647

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2021.

Berdasarkan hasil eliminasi yang telah dilakukan maka data diatas menunjukkan bahwa kisaran loading factor untuk keseluruhan indikator konstruk adalah dengan angka minimum 0.482 dan maksimum 0.885 yang telah melebihi syarat minimum *loading factor* penelitian ini yang mengindikasikan bahwa model tersebut telah memenuhi *convergent Validity*. Berikut ini adalah gambar dari hasil eliminasi *output loading faktor*.



**Gambar 4.2 Hasil Output Loading Factors (Setelah Eliminasi)  
(Output Program Smart PLS, 2021)**

Berdasarkan pada tabel 4.13 dan gambar 4.2 diatas diperoleh hasil bahwa, nilai *outer loading* ( X1.7 = 0.867; X1.9 = 0,683; X1.11 = 0,862; X1.12 = 0,827; X1.14 = 0,885; X1.16 = 0,789). Semua nilai indicator X1 adalah valid, dengan berdasarkan pertimbangan yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga nilai *outer loading*  $X1 > 0.7$ .

Nilai *outer loading* untuk (X2.1 = 0,709; X2.3 = 0,715; X2.4 = 0,874; X2.6 = 0,482; X2.11 = 0,804). Semua nilai indicator X2 adalah valid, berdasarkan pertimbangan yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga nilai *outer loading* dari  $X2 > 0.7$ .

Nilai *outer loading* untuk (X3.2 = 0,734; X3.3 = 0,832; X3.8 = 0,692; X3.10 = 0,816; X3.11 = 0,756). Semua nilai indikator X3 adalah valid, berdasarkan pertimbangan yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga nilai *outer loading* dari X3 > 0.7.

Nilai *outer loading* untuk (Y.1 = 0,842; Y.2 = 0,803; Y.3 = 0,878; Y.7 = 0,764; Y.8 = 0,647). Semua nilai indikator Y adalah valid, berdasarkan pertimbangan yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga nilai *outer loading* dari Y > 0.7.

Nilai *outer loading* untuk (Z.5 = 0,858; Z.6 = 0,859; Z.8 = 0,692). Semua nilai indikator Z adalah valid, berdasarkan pertimbangan yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga nilai *outer loading* dari Z > 0.7.

## 2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan (*Discriminant validity*) adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* jika nilai *HTMT* < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.14**  
*Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>X3</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>
<b>X1</b>	0.823				
<b>X2</b>	0.841	0.729			
<b>X3</b>	0.824	0.934	0.767		
<b>Y</b>	0.878	0.953	0.943	0.791	
<b>Z</b>	0.832	0.893	0.901	0.913	0.807

Sumber: Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2021.

Berdasarkan tabel 4.14 diatas bahwa nilai X1 ( $0,823 < 0,90$ ), artinya *discriminant validity* dalam keadaan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik) begitu juga untuk nilai X2 ( $0,729 < 0,90$ ), dan X3 ( $0,767 < 0,90$ ) nilai Y ( $0,791 < 0,90$ ) dan yang terakhir yaitu nilai Z ( $0,807 < 0,90$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai dari *discriminant validity* untuk semua variabel yaitu dalam keadaan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

#### 4.1.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model structural atau (inner model) bertujuan untuk menguji suatu hipotesis dalam penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model struktural yakni, koefisien determinasi (R-Square) dan pengujian hipotesis.

##### 1. Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi (*R-Square*) bertujuan untuk mengevaluasi adanya suatu keakuratan prediksi suatu model. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur.

**Tabel 4.15 Koefisien Determinasi (*R-Square*)**

	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	0.845	0.839
<b>Kinerja (Y)</b>	0.946	0.943

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2021.

Berdasarkan tabel 4.15 diperoleh hasil pengaruh variabel X1, X2 dan X3 terhadap variabel Y sebesar 0.845. Nilai R-Square sebesar 0.845 mengindikasikan bahwa variasi nilai variabel Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai variabel X1, X2, X3 sebesar 84,5%. Sedangkan untuk variabel X1, X2, X3 dan Y terhadap variabel Z sebesar 0.946. Nilai R-Square sebesar 0.946 mengindikasikan bahwa



variasi nilai variabel Z mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 , X3 dan Z sebesar 94,6%. Dengan hasil tersebut maka terlihat bahwa model dalam penelitian ini tergolong model yang baik.

## 2. *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai  $F^2 = 0.02$  berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 2) Jika nilai  $F^2 = 0.15$  berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Jika nilai  $F^2 = 0.35$  berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4.16 *F-Square***

	X1	X2	X3	Y	Z
X1				0.054	0.062
X2				0.282	0.060
X3				0.254	0.181
Y					
Z				0.159	

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2021.

Kesimpulan dari pengujian F-Square pada tabel diatas adalah variabel etika kerja terhadap kinerja memiliki nilai  $F^2 = 0.054$  Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen. Variabel etika kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai  $F^2 = 0.062$  Maka terdapat efek yang kecil dari

variabel eksogen terhadap endogen. Variabel budaya organisasi terhadap kinerja memiliki nilai  $F_2 = 0.282$  Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen. Variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai  $F_2 = 0.060$  Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen. Variabel beban kerja terhadap kinerja memiliki nilai  $F_2 = 0.254$  Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen. Variabel beban kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai  $F_2 = 0.181$  Maka terdapat efek yang sedang/besar dari variabel eksogen terhadap endogen. Dan yang terakhir yaitu Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki nilai  $F_2 = 0.15$  Maka terdapat efek yang sedang/besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain : (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

#### 1) *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) bertujuan untuk membuktikan bahwa hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur adalah negative mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya.

Jika nilai probabilitas (P- Values)  $< \alpha$  (0.05) maka  $H_0$  ditolak artinya (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan. Jika nilai probabilitas (P-Values)  $> \alpha$  (0.05) maka  $H_0$  diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan).

**Tabel 4.17**  
***Direct Effect (Pengaruh Langsung)***

	Ordinal Sampel	Sampel Mean	Standart Deviasi	T Statistik	P Values
X1 → Y	0.184	0.184	0.057	3.195	0.001
X1 → Z	0.218	0.217	0.089	2.443	0.015
X2 → Y	0.402	0.400	0.075	5.332	0.000
X2 → Z	0.283	0.302	0.133	2.122	0.034
X3 → Y	0.293	0.291	0.088	3.313	0.001
X3 → Z	0.456	0.440	0.154	2.968	0.003
Z → Y	0.137	0.141	0.068	2.007	0.045

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2021.

Bedasarkan tabel 4.17 diatas diperoleh; pengaruh langsung etika kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.184 (positif), maka peningkatan nilai variabel etika kerja akan di ikuti oleh peningkatan nilai kinerja. Pengaruh variabel etika kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.001)  $< \alpha$  (0.05), sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima yang berarti pengaruh etika kerja terhadap kinerja adalah signifikan.

Pengaruh langsung etika kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.218 (positif), maka peningkatan nilai variabel etika kerja akan di ikuti oleh peningkatan nilai kepuasan kerja. Pengaruh variabel etika kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai P-Values (0.015)  $< \alpha$  (0.05), sehingga H<sub>0</sub> di tolak dan H<sub>a</sub> diterima, berarti pengaruh etika kerja terhadap kepuasan kerja karyawan adalah signifikan.

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.402 (positif), maka peningkatan nilai variabel budaya organisasi akan di ikuti oleh peningkatan nilai kinerja. Pengaruh variabel budaya oeganisasi terhadap kinerja mempunyai nilai P-Values (0.000)  $< \alpha$  (0.05), sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, berarti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah signifikan.

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.283 (positif), maka peningkatan nilai variabel budaya organisasi akan di ikuti oleh peningkatan nilai kepuasan kerja. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai P-Values (0.034)  $< \alpha$  (0.05), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan.

Pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.293 (positif), maka peningkatan nilai variabel beban kerja akan di ikuti oleh peningkatan nilai kinerja karyawan. Pengaruh variabel beban kerja terhadap kinerja mempunyai nilai P-Values (0.001)  $> \alpha$  (0.05), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Pengaruh langsung beban kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.456 (positif), maka peningkatan nilai variabel beban kerja akan di ikuti oleh peningkatan nilai kepuasan kerja karyawan. Pengaruh variabel beban kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai P-Values (0.003)  $> \alpha$  (0.05), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan adalah signifikan.

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.137 (positif), maka peningkatan nilai variabel kepuasan kerja akan di ikuti oleh peningkatan nilai kinerja karyawan. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja mempunyai nilai P-Values (0.045)  $> \alpha$  (0.05), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

## 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan adanya suatu hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah : (1) jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung. (2) jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan, artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung. (Juliandi, 2018)

**Tabel 4.18**  
***Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)**

	Ordinal Sampel	Sampel Mean	Standart Deviasi	T Statistik	P Values
X1 $\rightarrow$ Z $\rightarrow$ Y	0.113	0.117	0.047	2.425	0.015
X2 $\rightarrow$ Z $\rightarrow$ Y	0.097	0.103	0.447	2.081	0.034
X3 $\rightarrow$ Z $\rightarrow$ Y	0.126	0.118	0.056	2.252	0.025

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2021.

Kesimpulan nilai indirect effect pada tabel diatas adalah sebagai berikut :

Pengaruh tidak langsung variabel etika kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0.113 dengan P-Value  $0.015 < 0.05$ , maka kepuasan kerja memediasi pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0.097 dengan P-Value  $0.034 < 0.05$ , maka kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh tidak langsung variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0.126 dengan P-Value  $0.025 < 0.05$ , maka kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.

### 3) Tabel perbandingan pengaruh langsung & tidak langsung

**Tabel 4.19**  
**Perbandingan P.Langsung & Tdk.Langsung**

	Pengaruh Langsung (T Statistik)	Pengaruh Tdk. Langsung (T Statistik)
X1 → Y	3.195	
X1 → Z → Y		2.425
X2 → Y	5.332	
X2 → Z → Y		2.081
X3 → Y	3.313	
X3 → Z → Y		2.252

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2021.

- (1). Pada tabel diatas berdasarkan hasil T. Statistik pengaruh langsung antara X1 → Y sebesar 3.195 sedangkan pengaruh tidak langsung antara X1 → Z → Y sebesar 2.425. Hal ini menjelaskan bahwa nilai T.Statistik pengaruh langsung > Pengaruh tidak langsung. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa antara variabel etika kerja (X1) terhadap kinerja (Y) dapat berhubungan secara langsung tanpa harus dimoderasi oleh variabel penghubung yaitu kepuasan kerja (Z).
- (2). Pada tabel diatas berdasarkan hasil T. Statistik pengaruh langsung antara X2 → Y sebesar 5.332 sedangkan pengaruh tidak langsung antara X2 → Z → Y sebesar 2.081. Hal ini menjelaskan bahwa nilai T.Statistik pengaruh langsung > Pengaruh tidak langsung. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa antara variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) dapat berhubungan secara langsung tanpa harus dimoderasi oleh variabel penghubung yaitu kepuasan kerja (Z).

(3). Pada tabel diatas berdasarkan hasil T. Statistik pengaruh langsung antara  $X3 \rightarrow Y$  sebesar 3.313 sedangkan pengaruh tidak langsung antara  $X3 \rightarrow Z \rightarrow Y$  sebesar 2.252. Hal ini menjelaskan bahwa nilai T.Statistik pengaruh langsung > Pengaruh tidak langsung. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa antara variabel beban kerja (X3) terhadap kinerja (Y) dapat berhubungan secara langsung tanpa harus dimoderasi oleh variabel penghubung yaitu kepuasan kerja (Z).

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa pengaruh etika kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.218 (positif), maka peningkatan nilai variabel etika kerja terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.015)  $< \alpha$  (0.05), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pengaruh etika kerja terhadap kepuasan kerja adalah signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian para ahli terdahulu Dan hal ini juga didukung oleh penelitian yaitu (Jufrizen, 2017), (Nashash, et al., 2018), (Maksum, et al., 2006), (Bhastary, 2020), (Azizah & Ma'rifa, 2016) dan (Hayati & Caniago, 2012) yang menunjukkan bahwa etika kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan dari beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa etika kerja memiliki pengaruh atau dampak yang besar terhadap kepuasan kerja. Ketika etika kerja karyawan mengalami penurunan maka akan diikuti oleh penurunan kepuasan kerja, begitu juga untuk sebaliknya. Berdasarkan kuesioner

yang diisi oleh responden tercatat dalam etika kerja karyawan untuk semangat kerja sebanyak 20 orang karyawan atau 25% menjawab bahwa karyawan belum mampu bekerja lebih keras dalam melakukan pekerjaan agar mendapat hasil yang memuaskan, selain itu etika kerja yang dinilai dari peningkatan kerja, sebanyak 23 karyawan atau 29% menjawab karyawan belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart yang ditentukan oleh perusahaan. Dalam hal ini menjelaskan bahwa, masih ada masalah atau kendala dalam etika kerja yang berkaitan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang bisa saja disebabkan oleh beban kerja yang terlalu besar atau jumlah gaji yang tidak sesuai. Sehingga dalam hal ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa ketika etika kerja tidak memiliki masalah maka kepuasan kerja karyawan dapat dikatakan dalam kondisi baik.

#### **4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.283 (positif), maka peningkatan nilai variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.034)  $< \alpha$  (0.05), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Brahmasari & Suprayetno, 2016), (Sasuwe et al., 2018), (Amilia & Nugrohoseno, 2013), (Koesmono, 2005), (Satyawati & Suartana, 2014) (Algadri et al., 2020) dan (Tumbelaka et al., 2016). yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.



Berdasarkan dari beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh atau dampak yang besar terhadap kepuasan kerja. Ketika budaya organisasi karyawan mengalami penurunan maka akan diikuti oleh penurunan kepuasan kerja, begitu juga untuk sebaliknya. Masalah dalam budaya organisasi. Berdasarkan kuesioner yang diisi oleh responden tercatat dalam budaya organisasi karyawan untuk perhatian dalam bekerja sesuai dengan budaya organisasi, sebanyak 33 orang karyawan atau 41% menjawab bahwa karyawan belum mampu jika dituntut dalam menyelesaikan pekerjaan dengan akurat, selain itu budaya organisasi yang dinilai dari segi orientasi tim, sebanyak 25 karyawan atau 33% menjawab bahwa masih ada karyawan yang belum memahami struktur organisasi yang ada pada perusahaan, adanya kendala atau masalah tersebut maka hal ini, bisa saja disebabkan atau dipengaruhi adanya penurunan atau masalah pada tingkat rasa kepuasan kerja karyawan, yang bisa saja disebabkan oleh beban kerja yang terlalu besar, kondisi kerja yang kurang maksimal atau jumlah gaji yang tidak sesuai ataupun pelaksanaan promosi yang dianggap tidak adil. Sehingga dalam hal ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa ketika budaya organisasi karyawan tidak memiliki masalah maka kepuasan kerja karyawan dapat dikatakan dalam kondisi baik.

#### **4.2.3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.456 (positif), maka peningkatan nilai variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.003)  $< \alpha$  (0.05), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja adalah signifikan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Tambengi, 2016), (Melati & Bagus, 2015), (Wijayah, 2018), (Chuzaeeni & Faisal, 2017), (Tentama et al., 2019) dan (Sudarsih & Supriyadi, 2019). Menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau dengan kata lain beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan dari beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh atau dampak yang besar terhadap kepuasan kerja. Ketika beban kerja karyawan mengalami penurunan maka akan diikuti oleh penurunan kepuasan kerja, begitu juga untuk sebaliknya. Berdasarkan kuesioner yang diisi oleh responden tercatat dalam beban kerja karyawan untuk beban waktu sebanyak 33 orang karyawan atau 41% menjawab bahwa karyawan belum mampu jika harus menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target selain itu beban kerja yang dinilai dari beban usaha mental, sebanyak 28 karyawan atau 36% menjawab karyawan belum mampu menciptakan kondisi pekerjaan yang menyenangkan, ada masalah atau kendala dalam beban kerja yang berkaitan terhadap kepuasan kerja karyawan, maka hal ini bisa saja disebabkan oleh beban kerja yang terlalu besar, jumlah gaji yang tidak sesuai atau kondisi pekerjaan itu sendiri kurang mampu dipahami oleh karyawan tersebut. Sehingga dalam hal ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa ketika beban kerja karyawan tidak memiliki masalah maka kepuasan kerja karyawan dapat dikatakan dalam kondisi baik..

#### **4.2.4. Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0.184 (positif), maka peningkatan nilai variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

mempunyai nilai P-Values ( $0.001 < \alpha (0.05)$ ), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Andiningrum et al., 2019), (Nurmila, 2018), (Aryana, 2017), (Usuh et al., 2020), (Salahudin, 2016), (Karauwan et al., 2015), (Tambuwun et al., 2018). yang menyimpulkan bahwa etika kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain etika kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa etika kerja memiliki pengaruh atau dampak yang besar terhadap kinerja karyawan. Selain itu berdasarkan kuesioner yang diisi oleh responden tercatat dalam etika kerja karyawan untuk semangat kerja sebanyak 20 orang karyawan atau 25% menjawab bahwa karyawan belum mampu bekerja lebih keras dalam melakukan pekerjaan agar mendapat hasil yang memuaskan, selain itu etika kerja yang dinilai dari peningkatan kerja, sebanyak 23 karyawan atau 29% menjawab karyawan belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart yang ditentukan oleh perusahaan. Adanya masalah dalam etika kerja terhadap kinerja, maka hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan seperti halnya menurunnya kualitas kerja karyawan tersebut, dan juga sikap maupun keandalan kinerja karyawan. Sehingga dalam hal ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa ketika etika kerja karyawan tidak memiliki masalah maka kinerja karyawan dapat dikatakan dalam kondisi baik.

#### **4.2.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0.402 (positif), maka peningkatan nilai variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.000)  $< \alpha$  (0.05), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Arianty, 2014), (Kurnianto, 2016), (Jatiningrum et al., 2016), (Cahyana, 2018), (Maina, 2016), (Ardiansyah, 2020), (Usuh et al., 2020) Yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

. Masalah dalam budaya organisasi. Berdasarkan kuesioner yang diisi oleh responden tercatat dalam budaya organisasi karyawan untuk perhatian dalam bekerja sesuai dengan budaya organisasi, sebanyak 33 orang karyawan atau 41% menjawab bahwa karyawan belum mampu jika dituntut dalam menyelesaikan pekerjaan dengan akurat, selain itu budaya organisasi yang dinilai dari segi orientasi tim, sebanyak 25 karyawan atau 33% menjawab bahwa masih ada karyawan yang belum memahami struktur organisasi yang ada pada perusahaan, Jadi jika budaya organisasi tidak dapat diaplikasikan dengan baik maka hal ini akan berdampak sangat buruk terhadap kinerja karyawan. Adanya masalah budaya organisasi terhadap kinerja, hal ini bisa saja disebabkan oleh kualitas pekerjaan itu sendiri yang berlaku pada organisasi, sikap karyawan tersebut dalam memahami budaya organisasi yang berkaitan terhadap kinerjanya, atau jumlah

kuantitas yang ditetapkan terlalu besar untuk hasil kinerja karyawan tersebut. Dalam penelitian (Robbins, 2015) ia mengemukakan bahwa pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja dikuatkan dengan pernyataan bahwa karyawan perusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka, dari pada karyawan perusahaan yang budayanya lemah. Dan hal inilah yang membuktikan bahwa budaya organisasi kuat berkaitan dengan kinerja karyawan.

#### **4.2.6. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0.293 (positif), maka peningkatan nilai variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.001)  $< \alpha$  (0.05), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Dari hasil penelitian (Rolos et al., 2018), (Zulkifli, 2016), (Linda et al., 2014), (Tjibrata et al., 2017), (Sitepu, 2013) dan (Satyawati & Suartana, 2014). Menyimpulkan bahwa ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kuesioner yang diisi oleh responden tercatat dalam beban kerja karyawan untuk beban waktu sebanyak 33 orang karyawan atau 41% menjawab bahwa karyawan belum mampu jika harus menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target selain itu beban kerja yang dinilai dari beban usaha mental, sebanyak 28 karyawan atau 36% menjawab karyawan belum mampu menciptakan kondisi pekerjaan yang menyenangkan, ada masalah atau kendala dalam beban

kerja yang berkaitan terhadap kinerja karyawan, maka hal ini bisa saja disebabkan oleh kualitas dan kuantitas dari pekerjaan itu sendiri sulit untuk dilakukan, keandalan yang diharapkan terlalu sulit untuk dipenuhi oleh karyawan. dalam meningkatkan kinerjanya. jumlah gaji yang tidak sesuai atau kondisi pekerjaan itu sendiri kurang mampu dipahami oleh karyawan tersebut. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat beban kerja karyawan maka akan diikuti oleh semakin tinggi tingkat kesulitan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan Itu artinya semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut”.

#### **4.2.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0.137 (positif), maka peningkatan nilai variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.045)  $< \alpha$  (0.05), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian (Jufrizen, 2016), (Dapta, 2015), (Artadi, 2015), (Sulistiyowati et al., 2017), (Devi, 2009), (Handyaningrum et al., 2016). Menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kuesioner terdapat 22 karyawan atau 27% menjawab ada masalah gaji yang dianggap kurang sesuai dengan hasil kinerja yang diberikan. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kualitas dan kuantitas kerja yang dibuat oleh perusahaan untuk sebahagian karyawan masih sulit untuk menerapkan kinerja tersebut.

#### **4.2.8. Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh etika kerja terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.113 dengan P-Value  $0.015 < 0.05$ . Sehingga hal ini menunjukkan bahwa pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Oleh sebab itu dalam pencapaian hasil kinerja yang lebih baik dan untuk mempertahankan atau meningkatkan penerapan etika kerja yang lebih baik maka dapat diperantarai oleh kepuasan kerja.

#### **4.2.9. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.097 dengan P-Value  $0.034 < 0.05$ . Sehingga hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Oleh sebab itu dalam pencapaian hasil kinerja yang lebih baik dan untuk mempertahankan atau meningkatkan penerapan budaya organisasi yang lebih baik maka dapat diperantarai oleh kepuasan kerja.

#### **4.2.10. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.126 dengan P-Value  $0.025 < 0.05$ . Sehingga hal ini menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Oleh sebab itu dalam pencapaian hasil kinerja yang lebih baik dan untuk melihat seberapa besar pengaruh beban kerja terhadap kinerja, maka dapat diperantarai oleh kepuasan kerja.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah di bahas pada bab terdahulu, maka dapat diambil suatu kesimpulan:

1. Secara langsung, etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
2. Secara langsung, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
3. Secara langsung, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
4. Secara langsung, etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
5. Secara langsung, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
6. Secara langsung, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.

7. Secara langsung, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
8. Secara langsung, kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel etika kerja dengan variabel kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
9. Secara langsung, kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.
10. Secara langsung, kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel beban kerja dengan variabel kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.

## **5.2. Saran**

Berikut adalah saran-saran yang ingin disampaikan oleh peneliti :

1. PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah agar hasil etika kerja terhadap kinerja karyawan dalam kondisi yang positif dan mampu dipertahankan. Maka untuk kedepannya agar lebih bekerja keras dalam memperhatikan etika kerja pada “sikap” karyawan terhadap kinerjanya, dengan cara memberikan saran yang membangun, menciptakan suasana yang tenang dan harus mampu meningkatkan rasa kesadaran bekerja karyawan yang tinggi. Sehingga hal ini akan berdampak positif pada hasil kinerja karyawan.

2. PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah, mengenai budaya organisasi karyawan, sebaiknya meningkatkan orientasi hasil dengan cara pengembangan hasil kerja yang optimal dan berusaha untuk meningkatkan keefektifan dalam bekerja. Sehingga hal ini akan berdampak pada hasil kinerja karyawan yaitu kualitas dan kuantitas kerja yang meningkat, mampu untuk diandalkan dalam bekerja dan memiliki sikap peduli yang tinggi dalam bekerja dan sesuai dengan budaya kerja yang diharapkan.
3. Mengatasi beban kerja yang tidak maksimal, sebaiknya memperhatikan mengenai jenis pekerjaan yang harus diselesaikan serta target yang akan dicapai. Sehingga hal ini akan berdampak pada hasil kinerja karyawan yaitu kualitas dan kuantitas kerja yang meningkat, mampu untuk diandalkan dan memiliki sikap peduli yang tinggi dalam bekerja.
4. Mengenai kepuasan kerja karyawan dalam hal ini “gaji” begitu sangat perlu diperhatikan, sehingga hal ini akan berdampak pada hasil kinerja karyawan yaitu kualitas dan kuantitas kerja yang meningkat, mampu untuk diandalkan dalam bekerja dan memiliki sikap peduli yang tinggi dalam bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algadri, R. A., Muis, M., & Munir, A. R. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja. *Journal of Management*, 3(3), 26–43. <https://doi.org/10.37531/yum.v11.12>
- Amilia, S. P. N., & Nugrohoseno, D. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia Persero DAOP 8 Surabaya. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 6 No. 1 Agustus*, 13(1), 43–51.
- Andiningrum, N., Firdaus, M. A., & Rinda, R. T. K. (2019). *Effect of Work Ethos and Work Satisfaction on Employee Performance*. *Jurnal Ilmu manajemen*, 2(2), 183. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i2.2569>
- Ardiansyah, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Pengelola Apartemen P3SRS (Perhimpunan Pemilik dan Penghuni Satuan Rumah Susun) Tunjungan Plaza 5 Surabaya. *Jurnal AGORA*, 5(4), 1–15.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(02), 144–150.
- Artadi, F. F. A. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Merapi Agung Lestari. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 2(1), 124–135. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v2i1.181>
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2015). *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Education.
- Dapta, F. A. S. H. (2015). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada BMT di Kota Salatiga, 1–128.
- Devi, E. K. D. (2009). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening*. Universitas Diponegoro Semarang. Diponegoro.
- Ernawan, Erni, R. (2007). *Business Ethics*. Bandung: Alfabeta.

- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, & Jr, D. (2007). *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)* (5 ed.). Jakarta: Erlangga.
- Handayani, I., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 40(1), 141–149.
- Handoko, T. H. (2015). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. . (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry, S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Husein, U. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Jamil, A. (2007). *Pengaruh Etika Kerja Islam terhadap Sikap-Sikap pada Perubahan Organisasi: Komitmen Organisasional Sebagai Mediator*. Diponegoro.
- Jatiningrum, C. D., Musadieg, M. Al, & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang). *Administrasi Bisnis*, 39(1), 117–124.
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(1).
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model Partial Least Square ( Sem-Pls ) Dengan Smart PLS. *Modul Pelatihan*, 1–4. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1243777>
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.

- Karauwan, R., Lengkong, V. P. K., & Mintardjo, C. (2015). Influence Of Work Ethos, Organization Culture, and Workload Towards Employee Performance In Departement Of Public works South Minahasa. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3), 1196–1207. Diambil dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/10125/9711>
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(2), 162–179. <https://doi.org/10.1109/MS.2008.35>
- Linda, M. R., Megawati, & Japriska, Y. (2014). Analisis Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pesisir Selatan Dengan Menggunakan Partial Least Square (Pls). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 74–88.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Moekijat, M. (2010). *Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Muhyarsyah, M. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Bandung: Citapustaka Media.
- Munandar, A. S. (2012). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Noor, A. (2013). *Manajemen Event*. Bandung: Alfabeta.
- Putra, P., & Achmad, S. (2012). Analisis Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing dan Kredit PT. WOM Finance Cabang Depok. *Jurnal Studi Manajemen Indonesia*.
- Rahman, T., & Solikhah, S. (2016). Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Mikro Syariah. *Jurnal Muqtasid*, 7(23–49).
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik* (1 ed.). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6 ed.). Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robert, K., & Kinicki, A. (2003). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robert, K., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (9 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Rolos, J. K. R., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Admiinistrasi Bisnis (JAB)*, 6(4), 19–27. <https://doi.org/10.35797/jab.6.004.2018.21074.19-27>
- Rudito, B., & Famiola, M. (2007). *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. Rekayasa Sains.
- Rudito, B., & Melia, F. (2007). *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Rudito, Bambang, & Famiola, M. (2007). *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Sasuwe, M., Tewal, B., & Uhing, Y. (2018). *The Effect Of Organizational Culture and Job Stress on Job Satisfaction and Employee Productivity At PT. Air Manado*. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (EMBA)*, 6(4), 2408–2418.
- Satyawati, N. M. R., & Suartana, I. wayan. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Bedampak pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6(1), 17–32. <https://doi.org/10.11669/cpj.2015.18.004>
- Sedarmayanti, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. (5 ed.). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1, Cetakan ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar, S. (2000). *Sumber Daya Manusia (Konsep Universal Etos Kerja)*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Sitepu, A. T. (2013). Beban Kerja dan Motivasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara TBK Cabang Manado. *EMBA*, 1(4), 1123–1133.
- Soleman, A. (2011). Analisis Beban Kerja Ditinjau dari Faktor Usia Dengan Pendekatan Recommended Weight Limit. *Analisa Beban Kerja dengan Pendekatan RWL, Volume 5 N(2)*, 84–98.
- Sopiah, S. (2014). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Andi Offset.

- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardewi, N., Dantes, N., & Natajaya, N. (2013). Kontribusi Adversity Quotient, Etos Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Amlapura. *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*, 4(2), 1–12.
- Sulistyowati, N., Akhmadi, & Lutfi. (2017). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 1, 137–148.
- Sunarso, S. (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3 ed.). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno, S., & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suyadi, A., Anto, A. G., & Mustafidah, H. (2015). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode SAW (Simple Additive Weighting) di Universitas Muhammadiyah Purwokerto. *Jurnal Informatika*, 3(4), 193–200.
- Tambuwun, C. E., Tewal, B., & Dotulong, L. (2018). Effects Of Organizational Change, Organizational Culture And Work Ethic Towards The Employee Performance Of Airport Authority Region VIII Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (EMBA)*, 6(4), 1938–1947. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.20915>
- Tentama, F., Rahmawati, P. A., & Muhopilah, P. (2019). The Effect and Implications Of Work Stress and Workload on Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 2498–2502.
- Tjibrata, F. R., Lumanaw, B., & Dotulang O.H, L. (2017). The Influence Of Workload And Workplace Of The Perfomance Of An Employee Of PT. Sabar Ganda Manado. *Jurnal EMBA*, 5 No.2(Juni), 1570–1580. Diambil dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/F.R.Tjiabrat>



- Tumbelaka, S. S. X., Habsji, T. Al, & Nimran, U. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen organisasional dan Intention to Leave (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 94–108.
- Usoh, N. M., Tewal, B., & Saerang, R. (2020). The Impact Of Work Ethics, Job Satisfaction And Organizational Culture On Employees Performance At Tasik Ria Resort. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (EMBA)*, 8(1), 2126–2136. <https://doi.org/10.35794/emba.v8i1.28125>
- Winardi, W. (2007). *Manajemen Perilaku Organisasi (Revisi)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wirawan, W. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia :Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work Ethic: A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30(2), 152–169. <https://doi.org/10.1108/00483480110380325>
- Zulkifli, Z. (2016). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Dosen Universitas Jabal Ghafur. *Journal of Economic Management & Business*, 17(1), 105–116.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



### Data Pribadi

1. Nama : NURHASANAH
2. Tempat Tanggal Lahir : Pem. Kerasaan 02 Desember 1996
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Agama : Islam
5. Kewarganegaraan : Indonesia
6. Alamat : Pem. Kerasaan, Kecamatan Bandar, Kabupaten Simalungun.

### Keluarga

1. Ayah : M.Hasan Manurung
2. Ibu : Arbaini Damanik

### Pendidikan

1. SDN 091631. Kab. Simalungun
2. MTSN Bandar Sawah. Kab. Simalungun
3. SMAN 1 Bandar. Kab. Simalungun
4. Fakultas Ekonomi & Bisnis UMSU
5. Pascasarjana Magister Manajemen UMSU