

Referensi kinerja pada perusahaan multi nasional

by M. Enny Widyaningrum

Submission date: 16-Aug-2020 03:12PM (UTC+0700)

Submission ID: 1370066318

File name: ja_pada_perusahaan_multi_nasional_revisi_layout_155_x_230_mm.pdf (1.49M)

Word count: 29043

Character count: 187147

BUKU REFERENSI KINERJA PADA PERUSAHAAN MULTI NASIONAL



Penulis

Dr. Mahmudah Enny Widyaningrum, Dra.Ec., M Si

NIP. 8700017

UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA

JANUARI 2019

BUKU REFERENSI

KINERJA PADA PERUSAHAAN MULTI NASIONAL

Penulis :

- Dr. Mahmudah Enny Widyaningrum, Dra.Ec., M Si

Editor :

- Dr. Muslichah Erma Widiana, MM

Design :

- Drs. Ec. Abdul Fattah, M.Si

Layout :

- Dr. Soehardjoepri, M. Si

Diterbitkan Oleh :



CV. REVKA PRIMA MEDIA
Anggota IKAPI No. 205/JTI/2018
Ruko Manyar Garden Regency No.27
Jl. Nginden Semolo 101 Surabaya
Telp/Fax. 031 592 6204
E-mail : revkaprimamedia@gmail.com

20.07.033

Juli 2020

ISBN : 978-602-417-273-2

Dicetak oleh CV. REVKA PRIMA MEDIA

Sanksi Pelanggaran Hak Cipta (Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta)

Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi, tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta untuk penggunaan secara komersial dipidana pidana penjara dan/atau pidana denda berdasarkan ketentuan Pasal 113 Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah Robbil'alamin, saya panjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan karunia yang tak terhingga banyaknya, sehingga disertasi ini dapat terselesaikan, dan atas kuasa-Nyalah dapat mengilhami dan menggerakkan hati berbagai pihak untuk membantu baik langsung maupun tidak langsung peneitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

Dalam kesempatan ini pula, kami menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan moril dan dorongan spiritual dalam penyelesaian penelitian ini antara lain adalah:

- Rektor Universitas Bhayangkara Surabaya, Brigjen Pol. (P) Edi Purwanto, SH.,M. Hum.
- Direktur Pascasarjana Universitas Bhayangkara Surabaya
- Bapak/Ibu Staf Pascasarjana Universitas Bhayangkara Surabaya.
- Pimpinan PT. Siantar TOP, Tbk Sidoarjo yang telah menerima serta melayani peneliti dalam melakukan penelitian.
- Seluruh karyawan PT. Siantar TOP, Tbk Sidoarjo yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk membantu pelaksanaan penelitian yang telah peneliti lakukan.
- Keluarga tercinta: orang tuaku, suami dan anak-anakku semua atas dukungan dan doanya.

- ² Kepada semua pihak yang telah dapat saya sebutkan satu persatu atas segala bantuan dan doanya, saya juga ucapkan terima kasih dan ² semoga menjadi amal sholeh yang diridhoi oleh Allah SWT dan diberikan pahala yang berlipat ganda serta kebaikan yang berlimpah didunia dan akhirat kelak, amin.

Akhir kata pada kesempatan ini kami memohon maaf atas segala kesalahan yang tidak disengaja dalam penulisan naskah penelitian ini dan dengan segala kerendahan hati, mohon kritik dan masukan demi terciptanya penelitian yang lebih baik. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat baik kepada pihak-pihak yang berkeentingan, serta dapat menjadi sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan. Ucapan terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak yang belum disebutkan, selama peneliti dalam membuat penelitian ini di Pascasarjana Universitas Bhayangkara Surabaya.

Surabaya, Agustus 2019

Dr. Mahmudah Enny Widyaningrum, Dra.Ec., M Si

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
UCAPAN TERIMA KASIH	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Studi	11
1.3.1 Tujuan Umum	11
1.3.2 Tujuan Khusus	11
1.4 Manfaat Studi	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Landasan Teori	15
2.1.1 Organisasi	15
2.1.1.1 Pengertian Organisasi	15
2.1.1.2 Perilaku Organisasi	16
2.1.2 Sumber Daya Manusia	16
2.1.3 Kompensasi	17
2.1.3.1 Pengertian Kompensasi	17

2.1.3.2	Bentuk dan Jenis Kompensasi	17
2.1.3.3	Tujuan Kompensasi	19
2.1.3.4	Indikator Kompensasi	19
2.1.4	Budaya Organisasi	20
2.1.4.1	Pengertian Budaya Organisasi	20
2.1.4.2	Fungsi Budaya Organisasi	22
2.1.4.3	Tipe Budaya Organisasi	24
2.1.4.4	Ciri-ciri Budaya Organisasi	27
2.1.4.5	Dimensi dan Indikator Budaya Orga nisasi	28
2.1.5	Stres Kerja	30
2.1.5.1	Pengertian Stres Kerja	31
2.1.5.2	Penyebab Stres Kerja	32
2.1.5.3	Dampak Stres Kerja	35
2.1.5.4	Jenis-Jenis Stres Kerja	35
2.1.5.5	Pendekatan Stres Kerja	37
2.1.5.6	Dimensi dan Indikator Stres Kerja	38
2.1.6	Kinerja Karyawan	39
2.1.6.1	Pengertian Kinerja Karyawan	39
2.1.6.2	Standart Kinerja	40
2.1.6.3	Fungsi Standart Kinerja	40
2.1.6.4	Persyaratan Standart Kinerja	40
2.1.6.5	Indikator Kinerja Karyawan	41

2.1.7	Kepuasan Kerja Karyawan	42
2.1.7.1	Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan	42
2.1.7.2	Teori Kepuasan Kerja	43
2.1.7.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	44
2.1.7.4	Indikator Kepuasan Kerja	45
2.1.8	Hubungan Antar Variabel	46
2.1.8.1	Hub. Kompensasi dan Kinerja Karyawan	46
2.1.8.2	Hub. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	47
2.1.8.3	Hub. Stres Kerja dan Kinerja Karyawan	49
2.1.8.4	Hub. Kompensasi dan Kepuasan Kerja	49
2.1.8.5	Hub. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	51
2.1.8.6	Hub. Stres Kerja dan Kepuasan Kerja	51
2.1.8.7	Hub. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	52
2.2	Penelitian Terdahulu	53
2.2.1	Nurchayani dan Adnyani (2016)	53
2.2.2	Nariswari dan Rahardjo (2016)	54
2.2.3	Dewi dkk (2017)	55
2.2.4	Rustilah (2018)	57
2.2.5	Wahyuni dkk (2016)	58

2.2.6	Permatasari dan Prasetio (2018)	60
2.2.7	Rahmawati (2016)	61
2.2.8	Persamaan dan Perbedaan Antara Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Yang Akan Dilakukan	62
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS		65
3.1	Kerangka Konseptual	65
3.2	Hipotesis Penelitian	72
BAB IV METODE PENELITIAN		75
4.1	Rencana Penelitian	75
4.2	Populasi, Sampel, dan Teknik Penarikan Sampel	76
4.2.1	Populasi	76
4.2.2	Sampel	76
4.2.3	Teknik Pengambilan Sampel	77
4.3	Variabel Penelitian	77
4.3.1	Klasifikasi Variabel	77
4.3.2	Definisi Operasional Variabel	80
4.4	Lokasi dan Waktu Penelitian	83
4.5	Jenis dan Sumber Data	83
4.6	Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data	84
4.7	Teknik Analisis Data	85
4.7.1	Uji Validitas	86
4.7.2	Uji Reliabilitas	86

4.7.3	Model Persamaan Strukturan	87
4.7.3.1	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	88
4.7.4	Uji Asumsi Klasik	91
4.7.4.1	Uji Normalitas	92
4.7.4.2	Uji Multikolinearitas	93
4.7.4.3	Uji Heteroskedastisitas	93
4.7.4.4	Uji Autokorelasi	93
4.8	Uji Hipotesis	94
BAB V	ANALISIS HASIL STUDI	97
5.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	97
5.1.1	Visi Misi Perusahaan	97
5.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan	98
5.2	Deskriptive Hasil Penelitian	99
5.2.1	Karakteristik Responden	99
5.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian	101
5.3	Hasil Uji Instrumen Penelitian	112
5.3.1	Uji Validitas	112
5.3.2	Uji Reliabilitas	114
5.4	Hasil Analisis Jalur	115
5.5	Hasil Uji Asumsi Klasik	119
5.5.1	Uji Normalitas	119
5.5.2	Uji Multikolinearitas	121

5.5.3	Uji Heteroskedastisitas	123
5.5.4	Uji Autokorelasi	123
5.6	Hasil Pengujian Hipotesis	124
5.7	Analisis Kontribusi Pengaruh Variabel Penelitian	128
5.8	Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	...129
5.9	Pembahasan	133
5.9.1	Hub. Kompensasi dan Kinerja Karyawan	134
5.9.2	Hub. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	.136
5.9.3	Hub. Stres Kerja dan Kinerja Karyawan	137
5.9.4	Hub. Kompensasi dan Kepuasan Kerja	139
5.9.5	Hub. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	141
5.9.6	Hub. Stres Kerja dan Kepuasan Kerja	142
5.9.7	Hub. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	144
BAB VI	PENUTUP	147
6.1	Simpulan	147
6.2	Saran	149
DAFTAR PUSTAKA		153

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Persamaan Dan Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu	62
Tabel 4.1	Rating Jawaban Kuisisioner	79
Tabel 5.1	Jenis Kelamin Responden	99
Tabel 5.2	Usia Responden	100
Tabel 5.3	Pendidikan Responden	100
Tabel 5.4	Kategori Mean Variabel Penelitian.....	102
Tabel 5.5	Deskriptive Indikator Variabel Kompensasi	103
Tabel 5.6	Deskriptive Indikator Variabel Budaya Organisasi	105
Tabel 5.7	Deskriptive Indikator Variabel Stres Kerja	107
Tabel 5.8	Deskriptive Indikator Variabel Kinerja Karyawan	109
Tabel 5.9	Deskriptive Indikator Variabel Kepuasan Kerja	111

Tabel 5.10	Hasil Uji Validitas	112
Tabel 5.11	Hasil Uji Reliabilitas	114
Tabel 5.12	Ringkasan Hasil Analisis Jalur	115
Tabel 5.13	Hasil Uji Normalitas	121
Tabel 5.14	Hasil Uji Multikolinearitas	122
Tabel 5.15	Hasil Uji Autokorelasi	124
Tabel 5.16	Koefisien Jalur Regresi	125
Tabel 5.17	Koefisien Determinasi R^2	129
Tabel 5.18	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Proses Berfikir65

Gambar 3.2 Kerangka Konseptual68

Gambar 4.1 Model Analisis Jalur Struktur I89

Gambar 4.2 Model Analisis Jalur Struktur II90

Gambar 4.3 Model Analisis Jalur Struktur III91

Gambar 5.1 Struktur Organisasi Perusahaan98

Gambar 5.2 Normal Probability Plot120

Gambar 5.3 Uji Herokedasitisitas123

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi saat ini yang ditandai oleh perkembangan yang semakin cepat disegala bidang kegiatan, menyebabkan persaingan semakin ketat. Sumber daya manusia sebagai pelaku organisasi sangat penting perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Pentingnya sumber daya manusia yang memiliki wawasan dalam pengetahuan yang luas, mudah beradaptasi, sanggup bekerja keras dan cukup dalam melaksanakan tugas. Globalisasi yang sudah pasti dihadapi oleh bangsa Indonesia menuntut adanya efisiensi dan daya saing dalam dunia usaha. Dalam globalisasi yang menyangkut hubungan internasional akan terjadi persaingan antara negara. Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Dalam menghadapi era globalisasi ini, semua diuntut serba maju dan canggih, dalam segala bidang tidak terkecuali inovasi dan kreasi menjadi hal yang harus selalu dikembangkan. Pada tahun 2015 Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) atau pasar bebas ASEAN sudah berjalan, dimana momen tersebut terjadi arus perpindahan barang dan jasa antar negara-negara di kawasan Asia Tenggara yang akan berjalan tanpa hambatan. Pemerintah telah menerbitkan Inpres No 11 Tahun 2011, tentang Pelaksanaan

Komitmen Cetak Biru MEA dalam upaya persiapan menghadapi pasar bebas ASEAN. Masyarakat Indonesia sebagai bagian dari masyarakat dunia, tidak dapat menghindari proses globalisasi, khususnya yang berkaitan dengan bidang ekonomi. Arus sumber daya ekonomi yang meliputi barang dan jasa tenaga kerja, serta teknologi dan informasi semakin cepat dan bebas masuk ke wilayah Indonesia. Hadirnya MEA menjadi tantangan global yang telah dihadapi oleh para pelaku industri dalam negeri. MEA sendiri sebagai jawaban dari tekanan globalisasi yang semakin menguat ditengah era keterbukaan informasi dan kemajuan teknologi yang cukup pesat. Akibat dari proses globalisasi ini memberikan pengaruh dalam mendorong munculnya berbagai kemungkinan tentang perubahan-perubahan dunia yang akan berlangsung. Perubahan tersebut akan menuntut bangsa Indonesia untuk lebih tanggap terhadap rangsangan global dalam menyikapi setiap permasalahan yang terjadi

Dalam menyikapi rangsangan global tersebut maka peran Sumber Daya Manusia dibutuhkan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu kemampuan atau potensi penduduk yang berada didalam suatu wilayah tertentu beserta karakteristik atau ciri demografis, sosial maupun ekonominya yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan pembangunan. Didalam memasuki dan menjawab tantangan MEA, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu peran khusus dalam organisasi, karena perlunya perencanaan dan pengelolaan Sumber Daya Manusia secara tepat dan akurat dalam sebuah organisasi perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu unsur penting dalam sebuah organisasi terutama pada perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pemegang

kendali atas seluruh proses yang terjadi pada perusahaan. Baik atau buruk, benar atau salah, dan untung atau rugi semua tergantung pada peran dari setiap Sumber Daya Manusia (SDM) masing-masing perusahaan. Karena begitu pentingnya peran SDM, maka tidak terlepas dari suatu organisasi, terutama dalam perusahaan karena elemen lain seperti uang, mesin, dan modal lainnya tidak akan bisa berjalan baik tanpa ada campur tangan dari SDM, sehingga dalam hal ini SDM merupakan pusat dari seluruh proses yang nantinya yang akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Selain itu SDM juga merupakan asset yang berharga, khususnya untuk jangka panjang. Dengan adanya perencanaan dan pengendalian yang matang, tujuan perusahaan dapat terlaksana dengan baik.

Dengan kondisi saat ini, peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) telah berubah dan akan terus berkembang luas seiring dengan perubahan lingkungan pasar yang kompetitif dan adanya kesadaran bahwa manajemen SDM harus memerankan peran strategiknya demi keberhasilan organisasi. Organisasi harus memusatkan perhatiannya pada bidang usahanya dan mempertahankan karyawan dengan talenta tinggi. Kegagalan perusahaan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki talenta tinggi akan membawa konsekuensi terhadap kegagalan perusahaan kalah bersaing dalam strategi pemerkerjaan karyawan. Untuk dapat berhasil baik dalam berkompetisi dimana tingkat kompetisi lokal maupun global semakin meningkat, maka organisasi harus lebih mudah beradaptasi, lebih ulet, cekatan, dan fokus pada pelanggan. Untuk itu, manajemen SDM tidak boleh hanya menyelenggarakan kegiatan pengadministrasian aktivitas pekerjaan-pekerjaan,

hubungan perburuhan, atau penyelenggaraan kesejahteraan karyawan yang bersifat tradisional saja. Manajemen SDM harus lebih banyak berintegrasi baik di dalam manajemen organisasi maupun di dalam proses perencanaan strategis organisasi perusahaan. Manajemen SDM harus berperan lebih luas karena lingkungan organisasional semakin beragam dan kompleks. Baik di Amerika, Eropa, maupun di Asia tenaga kerja semakin beragam. Angkatan kerja di Amerika misalnya, yang sebelumnya didominasi oleh pekerja pria kulit putih menjadi beragam dengan masuknya golongan kulit hitam, wanita dan golongan lanjut usia. Keberagaman ini diperkirakan akan terus berlanjut di masa yang akan datang. Selain itu, ada beberapa tantangan lain yang harus dihadapi oleh manajemen SDM di masa yang akan datang. Beberapa tantangan lain tersebut antara lain tantangan akibat adanya perubahan tuntutan pemerintah, struktur organisasi, teknologi, atau adanya pendekatan-pendekatan manajemen baru.

Salah satu permasalahan yang berkaitan dengan karyawan dalam suatu organisasi adalah menuntut untuk mendapat perhatian dari pimpinan organisasi, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasi pada akhirnya menjadi penting dan sangat dibutuhkan dalam organisasi. Namun, kenyataan yang terjadi, harapan yang diinginkan organisasi belum dapat menghasilkan pencapaian hasil kinerja karyawan yang tinggi. Hal ini terlihat dari hasil kerja pegawai dalam pencapaian kinerja yang berkualitas, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga pekerjaan belum maksimal yang akan mengakibatkan karyawan kurang menaati aturan-aturan organisasi, pengaruh

yang berasal dari lingkungan sendiri, teman sekerja, juga menurunnya semangat dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian kinerja karyawan. Sedangkan keberhasilan kinerja karyawan dapat membawa kemajuan bagi organisasi apabila karyawan merasa puas akan apa yang diberikan perusahaan. Selain itu, kesesuaian antara harapan individu masing-masing karyawan maupun harapan organisasi adalah faktor penting untuk menunjang pencapaian hasil kinerja karyawan yang tinggi.

Saat ini banyak perusahaan yang telah tumbuh dan berkembang sangat pesat di Indonesia. Seperti perusahaan Manufaktur di Indonesia yang saat ini mulai bangkit. Sebagian produknya bahkan telah berhasil menguasai pangsa pasar di Dunia. Seperti halnya, industri makanan dan minuman ringan yang tidak berhenti melakukan inovasi dan kreasi terkait produk produk yang dihasilkan. PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo menjadi salah satu diantara perusahaan makanan dan minuman ringan terkemuka seperti PT. Indofood, PT. Mayora, PT. Garuda Food, PT. Wingsfood yang masih eksis dalam menjajakan dan mewarnai pangsa pasar di Indonesia. Didirikan sebagai pelopor industri makanan ringan di Jawa Timur, PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo terus berkembang sampai saat ini hingga banyak produk yang dihasilkan dapat dinikmati oleh seluruh masyarakat.

Dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan, PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo mempunyai segudang rencana kerja yang terbagi dalam tiap-tiap departemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi perusahaan yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Berbagai

macam bentuk kompensasi telah dijanjikan oleh perusahaan untuk karyawan yang berhasil melaksanakan kegiatan perusahaan sesuai dengan target yang diberikan dengan baik. Dengan begitu karyawan akan memiliki semangat kerja tinggi yang nantinya akan berimplikasi dengan kinerja karyawan. Semakin baik kompensasi yang telah diberikan, maka peluang semakin tinggi kinerja para karyawan akan lebih besar. Moeheriono (2014:268) mengatakan bahwa pengaruh kompensasi terhadap karyawan sangatlah besar, semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rustilah 2018 yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai kontrak RSUD Kab. Ciamis”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dimana dengan adanya kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Setelah karyawan mendapatkan hak atas apa yang telah mereka lakukan dalam kegiatan perusahaan, maka terdapat faktor lain yang menunjang kegiatan sebuah perusahaan yaitu Budaya Organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting di dalam perusahaan. Budaya Organisasi yang baik akan memberikan rasa nyaman bagi karyawan sehingga akan menciptakan rasa aman dan berbeda dengan organisasi lain. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku

atau bertindak. Pada PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo budaya organisasi harus ditingkatkan untuk mendukung pencapaian visi misi dan tujuan organisasi. Nilai-nilai dan keyakinan positif sangat perlu untuk ditanamkan secara terus-menerus, sehingga akan terbentuk perubahan budaya yang positif dari etika, sikap, perilaku maupun cara pandang individu dan akhirnya menjadi budaya yang sesuai dengan nilai-nilai yang diharapkan. Budaya inilah yang apabila dilakukan oleh semua unsur yang ada dalam organisasi akan menjadi sebuah budaya organisasi. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dkk 2017 yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk area Jember”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dimana dengan adanya budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

1 Sumber daya manusia yang berkualitas dan menunjukkan kinerja baik sangat penting bagi kelancaran hidup perusahaan. Hal ini dianggap penting juga oleh pemilik perusahaan yang tentunya mengharapkan laba yang optimal dari kinerja karyawan. Stres kerja memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan harus menjalin hubungan baik dengan sesama rekan kerja ataupun dengan atasan, terutama masalah perbedaan penilaian kerja secara langsung maupun tidak, ketidakadilan yang diterima karyawan terhadap penilaian tersebut merupakan salah satu fokus stres yang dialami oleh karyawan. Permasalahan timbul apabila stres terjadi dalam

waktu yang cukup dengan intensitas yang cukup tinggi. Dalam keadaan seperti ini biasanya individu mengerjakan dengan tidak yakin dan sering berbuat kesalahan. Stres yang dialami karyawan berasal dari berbagai faktor dan menimbulkan dampak stres kerja sehingga dapat mengganggu performa karyawan perusahaan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh wahyudi dkk 2016 yang berjudul “Pengaruh budaya organisasi, *locus of control*, stress kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi empiris pada pemerintah kabupaten Bengkalis)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dimana dengan adanya stres kerja yang dirasakan karyawan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan yang dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka (Edy sutrisno, 2017:75). Jika seorang karyawan memiliki harap yang besar, dan harapan tersebut dapat tercapai maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan kerja yang maksimal. Sebaliknya, jika harapan karyawan untuk perusahaan tidak tercapai maka kepuasan kerja karyawan akan menurun yang akan berdampak pada kinerja karyawan. Maka diharapkan agar PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo memberikan apa yang diharapkan karyawan, agar produktivitas yang dihasilkan karyawan meningkat yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani dan Adnyani 2016 yang berjudul “Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja

karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana kepuasan karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Wibowo (2016:70), kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Semakin baik dan tinggi kinerja seorang karyawan, maka akan memberikan keberhasilan pada tujuan perusahaan yang nantinya akan menghasilkan profit yang tinggi. Sebaliknya, semakin buruk dan rendah kinerja seorang karyawan maka akan mengurangi keberhasilan yang nantinya akan mempengaruhi hasil profit yang rendah.

Dengan tingginya kompensasi dan tingginya budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan akan memunculkan kepuasan kerja karyawan, yang akan mengurangi stress kerja yang dihadapi karyawan, sehingga karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Karena itu, dalam penelitian ini memfokuskan pada konsep diatas dengan mengkaji **“PENGARUH KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. SIANTAR TOP, TBK SIDOARJO”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah variabel kompensasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo?
2. Apakah variabel budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo?
3. Apakah variabel stres kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo?
4. Apakah variabel kompensasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo?
5. Apakah variabel Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo?
6. Apakah variabel Stres Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo?
7. Apakah variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo?

1.3 Tujuan Studi

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1.3.1 Tujuan Umum

Berdasarkan uraian rumusan masalah sebelumnya, maka secara umum studi ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kompensasi, budaya organisasi, dan stress kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.

1.3.2 Tujuan Khusus

Secara khusus studi ini bertujuan:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel kompensasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel stres kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel kompensasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.

5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel Stres Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.

1.4 Manfaat Studi

Manfaat penelitian yang dapat dihasilkan studi ini adalah sebagai berikut:

1. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama dalam mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
2. Studi ini dapat digunakan sebagai referensi empiris dalam pengambilan kebijakan keputusan dan program untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, secara khusus dapat berdampak bagi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo, serta secara umum bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia.
3. Studi ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi studi lanjut atau penelitian selanjutnya, terutama berkaitan dengan

variabel-variabel kompensasi, budaya organisasi, stress kerja, kinerja pegawai, dan kepuasan kerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Organisasi

Menurut Wexley dan Yulk (Sedarmayanti, 2014:22) organisasi merupakan suatu pola kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Rusydi (2017:188) organisasi merupakan suatu tatanan hubungan sosial dimana seseorang individu melakukan proses interaksi dengan sesamanya di dalam sebuah organisasi baik diantara pimpinan dan anggota organisasi yang melakukan hubungan interaksi dengan yang lainnya tidak didasarkan atas kemauan sendiri, akan tetapi mereka dibatasi oleh peraturan tertentu. Menurut Robbins (Rusydi,2017:194) organisasi merupakan suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama.

Berdasarkan pengertian organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sekumpulan orang yang terdiri dari dua orang atau lebih yang melakukan proses interaksi untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.1.2 Perilaku Organisasi

Menurut Thoha (2014:5), perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Kelly (thoha, 2014:9) mengemukakan bahwa perilaku organisasi merupakan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti misalnya bagaimana organisasi dimulai, tumbuh dan berkembang dan bagaimana pengaruh terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya dan institusi-institusi yang lebih besar. Pengertian perilaku organisasi menurut Larry L. Cummings (Thoha, 2014:8) yaitu “suatu cara berfikir untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan”.

Dari pengertian perilaku organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah mengenai tingkah laku manusia dari awal terbentuknya organisasi sampai organisasi tersebut tumbuh dan berkembang.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (Sutrisno. 2017:5), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan prakrik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian. Manajemen sumber daya manusia menurut Simamora (Sutrisno, 2015:5) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Dari pendapat para ahli tersebut maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan individu atau kelompok karyawan agar peranannya efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima oleh organisasi berdasarkan kontribusi maupun kinerja secara produktif dengan lebih baik pada suatu organisasi (Eko, 2015:155). Menurut Marwansyah (Ulfatin dan Triwijayanto, 2016:120), Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun nonfinansial yang layak kepada pegawai, sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Wukir (Ulfatin dan Triwijayanto, 2016: 120), kompensasi adalah suatu balas jasa atau imbalan yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan mereka. Kompensasi harus sesuai dengan jumlah dan kualitas pekerjaan.

2.1.3.2 Bentuk dan Jenis Kompensasi

Menurut Ulfatin dan Triwijayanto (2016:122), ada dua tipe dasar imbalan yang diterima pegawai yaitu imbalan intrinsik (*intrinsic rewards*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*). Pertama, intrinsik yaitu imbalan yang bersifat internal bagi individu. Imbalan ini umumnya berasal dari keterlibatan pegawai dalam aktivitas-aktivitas terkait dengan tugas pekerjaannya.

Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas kerja itu sendiri, dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang/pegawai lain. Contoh imbalan intrinsik antara lain: perasaan terhadap kompetensi pribadi, perasaan pencapaian/kepuasan kerja pribadi, tanggung jawab dan otoritas pribadi, perasaan tumbuh dan berkembang pribadi, pengakuan formal, dan status kepegawaian. Alat utama yang memperkuat untuk mendapatkan imbalan intrinsik dari pekerjaan terletak pada bagaimana organisasi merangsang pekerjaan untuk pegawainya. Kedua ekstrinsik yaitu imbalan yang dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik sebagian besar diberikan secara langsung dan lebih berwujud jika dibandingkan dengan imbalan intrinsik. Contoh imbalan ekstrinsik antara lain: gaji, tunjangan, promosi, insentif. Pemberian imbalan ekstrinsik tergantung pada persepsi dan pertimbangan individu atasannya yang harus disikapi oleh kebijakan organisasi karena sebagian besar imbalan ekstrinsik menyerap biaya tertentu. Kompensasi juga dapat dikelompokkan menjadi kompensasi dasar, kompensasi variabel, dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi dasar adalah kompensasi yang jumlah dan waktu pembayarannya relatif tetap, seperti gaji dan upah. Kompensasi variabel adalah kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan jumlahnya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada pegawai yang berprestasi baik, misalnya tunjangan profesi, insentif, hadiah atau bonus. Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah berupa keuntungan yang didapat secara tidak langsung, umumnya bersifat layanan yang menguntungkan, misalnya jaminan sosial, pengelolaan dana pensiun, asuransi dan sebagainya.

2.1.3.3 Tujuan Kompensasi

Menurut Ulfatin dan Triwijayanto (2016:124), pemberian kompensasi oleh organisasi kerja kepada pegawai akan berdampak langsung dan tidak langsung terhadap keberhasilan organisasi. Organisasi dapat mendapatkan manfaat yang besar dengan pemberian kompensasi, asalkan pemberiannya memenuhi persyaratan berikut:

1. Mencukupi, yaitu memenuhi ketentuan umum baik yang distandarkan oleh pemerintah, serikat kerja, peringkat manajemen, dan kelayakan social masyarakat.
2. Adil, yaitu setiap pegawai yang diberi kompensasi selaras dengan jumlah usaha yang dicurahkan, kemampuan, pelatihan, dan kompetensi yang dibutuhkan.
3. Berimbang, yaitu ada keseimbangan dalam jenis dan bentuk kompensasi, misalnya berimbang antara gaji dan tunjangan.
4. Efektif dan efisien, yaitu kompensasi diberikan secara tepat sesuai tingkat pekerjaannya dan efisien sesuai dengan kemampuan organisasi
5. Memenuhi kebutuhan, yaitu disesuaikan dengan standar kebutuhan pokok di suatu daerah
6. Memotivasi orang untuk bekerja, yaitu kompensasi diberikan agar para pegawai mau dan mampu meningkatkan produktivitas kerjanya.

2.1.3.4 Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (Paulus Leonu dkk, 2017) indikator kompensasi yaitu:

1. Upah dan Gaji
2. Insentif
3. Tunjangan
4. Fasilitas

1

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat

menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki pengertian budaya yang berbeda-beda, maka setiap organisasi memiliki cara yang berbeda untuk mengimplementasikan arti budaya tersebut. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Tobari (2015: 12) mengemukakan budaya organisasi adalah sumber kekuatan dan inspirasi bagi suatu organisasi. Kebutuhan akan pentingnya budaya organisasi timbul ketika orang mulai membicarakan tentang pembudayaan nilai-nilai baru, konflik budaya, dan bagaimana mempertahankan budaya. Melalui proses belajar, belajar dari pengalaman, belajar dari keberhasilan dan kegagalan organisasi lain, terjadilah proses peniruan atau ikut-ikutan, pengkondisian atau rekayasa. Dengan demikian proses belajar dalam konteks ini dapat dimaknai sebagai proses peniruan budaya organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (Tobari, 2015: 13) budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan.

Umama (2019: 58) Budaya organisasi adalah pelaku, nilai, keyakinan, atau asumsi dasar yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungan. Maka melihat dari pengertian tersebut budaya timbul karena suatu proses penyesuaian organisasi dengan lingkungan baik lingkungan internal organisasi (misal nilai yang dipegang teguh oleh pendiri organisasi) maupun lingkungan eksternal organisasi (misalnya lingkungan alam, budaya, nilai-nilai dimasyarakat).

Kesimpulan dari pendapat diatas bahwa budaya organisasi adalah kerangka norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan dianut oleh para anggota yang dapat menjadi ciri khas suatu perusahaan.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (Sutrisno, 2018: 6) budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

1. Budaya mempunyai peran pembeda. Hal ini berarti budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antar satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual.
4. Budaya organisasi saat itu meningkatkan kemantapan system sosial.

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya organisasi yang kohensif atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapatkan masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi. Menurut Nelson dan Quick (Sutrisno, 2018: 7) mengemukakan perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat mengorganisasikan anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku.

Parti (Sutrisno, 2018: 7), budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi. Budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang berlaku.

Dengan demikian fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dilakukan dan dikatakan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

2.1.4.3 Tipe Budaya Organisasi

Tipe budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada di realitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu di dalam organisasi.

Budaya organisasi menurut Munandar (Umama, 2019: 58) memiliki jenis-jenis sebagai berikut:

1. Budaya karismatik, merupakan budaya yang dicirikan dengan:
 - a. Ketergantungan bawahan, dimana karyawan dicetak untuk selalu tergantung pada atasan. Sehingga bawahan menganggap atasan tahu segalanya dan hampir selalu benar.
 - b. Kekuasaan berpusat pada pimpinan, misalnya dalam pengambilan keputusan sangat tergantung dengan pimpinan.
 - c. Manajer memiliki kebutuhan kuat untuk diperhatikan.
2. Lawan dari kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan self sufficient, yang bercirikan:
 - a. Menekan kebebasan, kepemimpinan ini tidak menekankan bawahan untuk mengikuti kemauan atasan dan memberikan kebebasan pada bawahan untuk menuangkan ide dan gagasan baru, maupun dalam pengambilan keputusan tertentu.

- b. Ketidak tergantungan, kepemimpinan ini mengarahkan pada bawahan untuk tidak tergantung pada atasan, bawahan harus mampu melakukan segala sesuatu sendiri sesuai dengan aturan dan prosedur yang ditetapkan dan untuk beberapa hal karyawan juga diperbolehkan untuk mengambil keputusan sendiri.
 - c. Presentasi, karena kebebasan yang diberikan maka akan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi.
3. Budaya paranoid yang dicirikan dengan:
- a. Kepribadian yang mudah mencurigai, dimana pimpinan memiliki prasangka buruk kepada bawahan dan selalu mencurigai bawahan, pimpinan menganggap bahwa tidak ada mencurigai bawahan, pimpinan menganggap bahwa tidak ada bawahan yang baik.
 - b. Pimpinan menganggap bawahan itu pada dasarnya malas, jika mereka tidak diawasi dan terdapat banyak aturan dan prosedur maka karyawan enggan untuk melakukan segala sesuatu untuk kepentingan karyawan.
 - c. Pimpinan menganggap bawahan atau karyawan ingin menjatuhkan pemimpin secara diam-diam, menganggap bahwa karyawan akan bersikap baik kepada pimpinan, namun jika dibelakangnya akan berusaha menjatuhkan pimpinan.
4. Budaya Trusting cultures
- a. Mempercayai bawahan, kepemimpinan trusting cultures berbeda dengan kepemimpinan paranoid yang

mengkonotasikan bawahan dengan kepribadian yang buruk. Pada kepemimpinan trusting sultures pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan karena pemimpin yakin bahwa karyawan sebenarnya memiliki kepribadian yang baik.

5. Avidant

- a. Pemimpin yang tidak memiliki kepercayaan diri sehingga mencoba menghindari segala sesuatu yang dihadapi.
- b. Kurangnya kepercayaan diri ini tercipta karena adanya perasaan ketidak mampuan untuk mengatasi suatu hal.
- c. Kecenderungan pimpinan untuk pasif terhadap respons lingkungan.
- d. Karena pimpinan tidak memiliki kepercayaan diri akan sesuatu yang telah dilakukan, dia sering mencari pembenaran dari pakar untuk memantapkan pilihannya.

6. Budaya capaian/ achievement culture, budaya capaian merupakan kebalikan dari budaya avidant, dimana budaya capaian dicirikan dengan:

- a. Eksekutif puncak menghargai analisis dan logika rasional. Berbeda dengan avoidant yang cenderung pasif terhadap respons lingkungan, pada budaya capaian ini pimpinan cenderung aktif terhadap respons lingkungan sehingga sangat cenderung aktif terhadap respons lingkungan sehingga sangat menghargai analisa bawahan, logika rasional dalam merespons tuntutan lingkungan.

- b. Mencoba memahami kelemahan dan kekuatan perusahaan. Pada kepemimpinan avoidant pemimpin cenderung takut dengan tuntutan lingkungan dan cenderung menghindarinya karena pemimpin tidak mengenal kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan sehingga ketakutan itu muncul, sedangkan pada budaya capaian, pemimpin selalu menganalisa kelemahan dan kekuatan yang dimiliki sehingga mampu mengatasi tuntutan perubahan dari lingkungan.

7. Politicized

- a. Budaya berpolitik. Pada budaya berpolitik pemimpin cenderung melakukan sesuatu berdasarkan kepentingan yang ingin diraih bersama-sama.

1

2.1.4.4 Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola dan perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. Menurut Robbins (Umama, 2019: 61), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Oruntasi orang/manusia. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukan antar individu.
6. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Kemantapan Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuan karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagai mana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Robbins (Wibowo, 2016:37) :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana pegawai didorong untuk inovatif dan pengambilan resiko.
 - a. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas.
 - b. Penghargaan terhadap aspirasi anggota.
 - c. Pertimbangan anggota organisasi dalam mengambil resiko.
 - d. Tanggung jawab anggota organisasi.
2. Perhatian pada rincian. Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan memperhatikan kepada rincian.
 - a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan.
 - b. Evaluasi hasil kerja.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan kepada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
 - a. Pencapaian target.
 - b. Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja.
4. Orientasi manusia. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam kenyamanan kerja.
 - a. Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja.
 - b. Perhatian organisasi terhadap reaksi.
 - c. Perhatian organisasi terhadap keperluan pribadi.

5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan terhadap individu.
 - a. Kerjasama yang terjadi antara anggota organisasi.
 - b. Toleransi antara anggota organisasi.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
 - a. Kebebasan untuk memberikan pendapat.
 - b. Iklim bersaing dalam organisasi.
 - c. Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri.
7. Stabilitas/Kemampuan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pertahanan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.
 - a. Memiliki komitmen dalam meraih tujuan yang diharapkan.

2.1.5 Stres Kerja

Sumber daya manusia yang berkualitas dan menunjukkan kinerja baik amat penting bagi kelancaran hidup perusahaan. Hal ini dianggap penting juga oleh pemilik perusahaan yang tentunya mengharapkan laba yang optimal dari kinerja karyawan, maka patutlah stres kerja ada kaitanya dengan kinerja karyawan yang perlu mendapatkan perhatian yang serius.

Stres kerja memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan harus menjalin hubungan baik dengan sesama rekan kerja, terutama masalah perbedaan penilaian

prestasi kerja secara langsung maupun tidak, ketidakadilan yang diterima karyawan terhadap penilaian tersebut merupakan salah satu fokus stres yang dialami oleh karyawan. Permasalahan timbul apabila stres terjadi dalam waktu yang cukup dengan intensitas yang cukup tinggi. Dalam keadaan seperti ini biasanya individu mengerjakan dengan tidak yakin dan sering berbuat kesalahan. Stres yang dialami karyawan berasal dari berbagai faktor dan menimbulkan dampak stres terhadap perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Stres Kerja

Robbins (Cahyono, 2019: 01) menyatakan bahwa stress merupakan suatu kondisi dinamik yang didalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan sebuah peluang, kendala atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Stress menurut Gipson (Cahyono, 2019: 01) adalah suatu tanggapan penyesuaian, diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individual dan atau proses-proses psikologis, akibat dari setiap tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang. Manusia tidak akan lepas dari kondisi yang menyebabkan stress, begitu pula stress dapat terjadi pada saat individu tersebut berada ditempat kerja. Stress yang ditimbulkan oleh sumber-sumber yang berasal dari kondisi kerja atau pekerjaan sapat dikatakan sebagai stress kerja.

Beberapa telah ahli mendefinisikan stress kerja. Stress kerja dapat diartikan kondisi yang muncul dari interaksi berperilaku diluar fungsi normal mereka, misalnya jam tidur seseorang secara normal adalah 8 jam, namun karena terjadi stress kerja

maka jam tidurnya menjadi hanya 3 jam dan berakibat pada perilakunya tidak wajar.

1

2.1.5.2 Penyebab Stres Kerja

Stres bisa positif dan bisa negatif. Para peneliti berpendapat bahwa stres tantangan, atau stres yang menyertai tantangan di lingkungan kerja, beroperasi sangat berbeda dari stres hambatan. Atau stres yang menghalangi dalam mencapai tujuan.

Ada empat penyebab stres kerja menurut Gibson dkk (Cahyono, 2019: 05) yaitu:

1. Lingkungan fisik: Penyebab *stres kerja* dari lingkungan fisik berupa cahaya, suara, suhu, dan udara terpolusi.
2. Individual: Tekanan individual sebagai penyebab stres kerja, terdiri dari:
 - a. Konflik peran: Stressor atau penyebab stres yang meningkat ketika seseorang menerima pesan-pesan yang tidak cocok berkenaan dengan perilaku peran yang sesuai. Misalnya adanya tekanan untuk bergaul dengan baik bersama orang-orang yang tidak cocok.
 - b. Peran ganda: Untuk dapat bekerja dengan baik, para pekerja memerlukan informasi tertentu mengenai apakah mereka diharapkan berbuat atau tidak berbuat sesuatu. Peran ganda adalah tidak adanya pengertian dari seseorang tentang hak, hak khusus dan kewajiban-kewajiban dalam mengerjakan suatu pekerjaan.
 - c. Beban kerja berlebih: Ada dua tipe beban berlebih yaitu kuantitatif dan kualitatif. Memiliki terlalu banyak

sesuatu untuk dikerjakan atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan beban berlebih yang bersifat kuantitatif. Beban berlebih kualitatif terjadi jika individu merasa tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka atau standar penampilan yang dituntut terlalu tinggi.

- d. Tidak adanya kontrol: Suatu stresor besar yang dialami banyak pekerja adalah tidak adanya pengendalian atas suatu situasi. Sehingga langkah kerja, urutan kerja, pengambilan keputusan, waktu yang tepat, penetapan standar kualitas dan kendali jadwal merupakan hal yang penting.
- e. Tanggung jawab: Setiap macam tanggung jawab bisa menjadi beban bagi beberapa orang, namun tipe yang berbeda menunjukkan fungsi yang berbeda sebagai stresor.
- f. Kondisi kerja

3. Kelompok: Keefektifan setiap organisasi dipengaruhi oleh sifat hubungan diantara kelompok. Karakteristik kelompok menjadi stresor yang kuat bagi beberapa individu. Ketidakpercayaan dari mitra pekerja secara positif berkaitan dengan peran ganda yang tinggi, yang membawa pada kesenjangan komunikasi diantara orang-orang dan kepuasan kerja yang rendah. Atau dengan kata lain adanya hubungan yang buruk dengan kawan, atasan, dan bawahan.

4. Organisasional: Adanya desain struktur organisasi yang jelek, politik yang jelek dan tidak adanya kebijakan khusus.

Selain itu dijelaskan penyebab umum stres kerja, yaitu :

1. Sifat Pekerjaan

- a. Situasi baru dan asing. Menghadapi situasi baru dan asing dalam pekerjaan atau organisasi, seseorang akan merasa sangat tertekan sehingga dapat menimbulkan stres.
- b. Ancaman pribadi. Suatu tingkat kontrol (pengawasan) yang terlalu ketat dari atasan menyebabkan seseorang merasa terancam kebebasannya.
- c. Percepatan. Stres bisa terjadi apabila ketidakmampuan seseorang untuk memacu pekerjaan.
- d. Ambiguitas. Kurangnya kejelasan terhadap apa yang harus dikerjakan, akan menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
- e. Umpan balik. Standar kerja yang tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tahu prestasi mereka. Disamping itu, standar kerja tidak jelas juga dapat dipergunakan untuk menekan karyawan.

2. Kebebasan

Kebebasan yang diberikan kepada karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Ada sebagian karyawan justru dengan adanya kebebasan membuat mereka merasa

ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak. Hal ini dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

3. Kesulitan

Kesulitan-kesulitan yang dialami dirumah, seperti ketidakcocokan suami-istri, masalah keuangan, perceraian dapat mempengaruhi prestasi seseorang dan merupakan sumber stres bagi seseorang.

2.1.5.3 Dampak Stres Kerja

Jika individu mengalami stres, maka individu menunjukkan gejala-gejala baik secara fisik, psikis maupun gejala yang tampak dan perilaku, gejala ini dapat dikatakan juga sebagai akibat dan stres yang sedang dialami. Individu yang sedang mengalami stres akan menunjukkan gejala-gejala sebagai berikut:

1. Fisiologis : seperti perubahan-perubahan kimiawi tubuh.
2. Psikologis : seperti ketegangan, merasa bosan, cemas, lelah dan tidak berdaya
3. Perilaku : seperti ceroboh, sering menggerak-gerakan kaki, perubahan pola tidur, makan, kecanduan merokok, mudah panik dan lain-lain.

2.1.5.4 Jenis-Jenis Stres Kerja

Dalam dunia yang serba cepat dan kompetitif, stres tidak bisa kita hindari. Stres merupakan respon alami tubuh kita terhadap situasi tertentu. Stres bisa datang dari berbagai sumber, seperti jadwal kerja yang sibuk, hilangnya orang yang dicintai

atau hubungan yang bermasalah. Terlepas dari sumber stres, stres selalu dapat dikelola dengan perubahan gaya hidup, dan perubahan dalam cara kita memandang stressor tertentu. Adapun Jenis Stres Kerja, sebagai berikut :

1. Eustress adalah stres dalam bentuk positif. Ini adalah stres yang baik yang dapat merangsang seseorang untuk melakukan berbagai hal dengan lebih baik. Seseorang dapat merasakan situasi tertentu, seperti pekerjaan baru, atau bertemu dengan idolanya.
2. Distress, atau apa yang biasa kita sebut sebagai stres, adalah jenis stres yang memiliki efek negatif pada kesehatan fisik dan emosional. Distress sering menghasilkan emosi yang intens, seperti kemarahan, rasa takut, dan kecemasan atau panik.
3. Distress akut adalah jenis yang paling umum dari stres yang datang tiba-tiba, menjadikan kita ketakutan dan bingung. Meskipun stres akut hanya berlangsung untuk jangka waktu pendek. Stres akut sering menghasilkan reaksi lari atau melawan.
4. Distress episode akut. Istilah „stres akut episodik“ biasanya digunakan untuk situasi ketika stres akan menjadi normal. Jadi, gangguan episodik akut ditandai dengan sering mengalami stres akut. Orang-orang memiliki jenis stres ini sering menemukan diri mereka berjuang untuk mengatur kehidupan mereka dan sering menempatkan tuntutan yang tidak perlu dan tekanan pada diri mereka sendiri, yang akhirnya dapat menyebabkan kegelisahan dan lekas marah.

5. Distress kronis adalah stres yang bertahan untuk waktu yang lama. Stres kronis biasanya berasal keadaan yang tidak dapat dikontrol. Kemiskinan, perasaan terperangkap dalam karir menjijikkan, hubungan yang bermasalah, dan pengalaman trauma masa kecil adalah beberapa contoh peristiwa atau keadaan yang dapat menyebabkan stres kronis.

2.1.5.5 Pendekatan Stres Kerja

Pendekatan dapat diartikan sebagai titik tolak atau sudut pandang kita terhadap proses pembelajaran langsung (*direct instruction*), pembelajaran deduktif atau pembelajaran ekspositori. Ada 4 pendekatan terhadap stres kerja, yaitu: dukungan sosial (*social support*), meditasi (*meditation*), dan program kesehatan pribadi. Dengan penjabaran, sebagai berikut :

1

a. Pendekatan Dukungan Sosial

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan, misalnya bermain game, lelucon dan bodor kerja.

b. Pendekatan Biofeedback

Pendekatan ini dilakukan melalui medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

c. Pendekatan Kesehatan Pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu

yang kontinyu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olah raga secara teratur.

d. Pendekatan medis

Pendekatan ini dilakukan melalui penenangan pikiran, dzikir, tafakur, kepada Allah SWT, sholat tahajud, dan olah raga pernafasan (yoga, mahatma, kalimasada).

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Dimensi itu mempunyai pengertian suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seorang karyawan. Dimensi dan stres kerja, yaitu :

1. Kondisi pekerjaan

- a. Beban kerja dalam faktor internal
- b. Beban kerja dalam faktor eksternal
- c. Jadwal kerja

2. Peran

- a. Ketidak jelasan peran

3. Faktor interpersonal

- a. Hasil kerja dan system dukungan sosial yang baik
 - b. Perhatian manajemen terhadap hasil kerja karyawan
4. Perkembangan karier
- a. Promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya
 - b. Promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya
 - c. Keamanan pekerjaan
5. Struktur organisasi
- a. Struktur organisasi membantu karyawan memahami lingkungan kerja
 - b. Pengawasan jelas dan sesuai standar organisasi
 - c. Keterlibatan dalam membuat keputusan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Siswanto (Sandy, 2015:11) kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Rivai (Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati secara bersama.

2.1.6.2 Standart Kinerja

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan.

2.1.6.3 Fungsi Standar Kinerja

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115) memiliki fungsi antara lain:

1. Sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai
2. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
3. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
4. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

2.1.6.4 Persyaratan Standar Kinerja

Agar dapat digunakan sebagai tolak ukur (*benchmark*), maka standar kinerja harus memiliki persyaratan-persyaratan

tertentu. Persyaratan-persyaratan standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115) antara lain:

1. Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi.
2. Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan.
4. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
5. Sensitif, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
6. Memberikan tantangan kepada karyawan.
7. Realistis, dapat dicapai oleh karyawan.
8. Berhubungan dengan waktu pencapaian standar.
9. Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur pencapaian standar.
10. Standar harus konsisten.
11. Standar harus adil.
12. Standar harus memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

2.1.6.5 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (Fadillah dkk, 2017) indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas

3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Kehadiran

2.1.7 Kepuasan Kerja Karyawan

2.1.7.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Hani Handoko (Sutrisno, 2017:75) berpendapat bahwa "kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka". Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerja dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerjanya.

Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena sangat besar manfaatnya baik untuk kepentingan individu, industri dan masyarakat.

Dari definisi para ahli yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Hal

tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

2.1.7.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya. Teori ini dikemukakan oleh Mangkunegara (Fattah, 2017:68) yaitu:

1. Teori Perbedaan (*Discepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Proter berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih anatar apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Karyawan yang memperoleh imbalan yang lebih besar dari pada yang diharapkan akan merasa menjadi puas, sebaliknya jika imbalan yang diperoleh karyawan lebih rendah dari pada yang diharapkan maka menyebabkan karyawan tidak puas.

2. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada kebutuhan atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas jika memperoleh apa yang dibutuhkannya, semakin besar kebutuhan karaywan terpenuhi maka semakin puas pula karyawan tersebut, dan sebaliknya jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi maka karyawan itu akan merasa tidak puas.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja pada dasarnya hal yang bersifat individual. Setiap individu tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada tingkat penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasan yang diinginkannya. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

2.1.7.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Apabila karyawan 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 instrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor instrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri setiap individu sejak mulai bekerja ditempat kerja. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah faktor yang berasal dari luar individu maksudnya hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian dan lainnya.

Edy sutrisno (2017:80), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.

2. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja sirkulasi udara, kesehatan kerja.
3. Faktor financial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan social, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain
4. Faktor social merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi social baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Seorang karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataan yang mereka rasakan. Apabila yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadilah tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, apabila kenyataan yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

2.1.7.4 Indikator Kepuasan Kerja

Berikut adalah indikator menurut Edy sutrisno (2017:80)

1. Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.

2. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja sirkulasi udara, kesehatan kerja.
3. Faktor financial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan social, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain
4. Faktor social merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi social baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat yang disimpulkan di atas maka dapat disimpulkan kepuasan kerja yang dirasakan setiap orang sangat berbeda ada banyak aspek yang mempengaruhi. Beberapa aspek tersebut sangat penting guna mencapai kepuasan kerja.

2.1.8 Hubungan Antar Variabel

2.1.8.1 Hubungan Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Dengan adanya kompensasi yang baik dalam perusahaan akan membawa dampak yang positif untuk perusahaan. Apabila karyawan mendapat kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam perusahaan, maka karyawan akan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Sehingga, karyawan akan berusaha mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Namun, apabila karyawan merasa kompensasi yang diberikan perusahaan tidak

sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan maka karyawan akan cenderung kurang maksimal dalam melakukantugas dan tanggung jawabnya untuk perusahaan.

Farmer (Hidayah, 2016: 61) melakukan penelitian mengenai hubungan antara kompensasi yang diterima oleh CEO perusahaan di Amerika Serikat dan Inggris dengan kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Eko Muryanto (Hidayah, 2016: 61) juga menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.1.8.2 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Kotter dan Heskett (Putri, 2015:17), menyatakan bahwa terdapat empat kesimpulan menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja perusahaan, yaitu:

1. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
3. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.

4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Wibowo (Putri, 2015:17), menyatakan bahwa studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi.

Menurut Barney dalam Lado dan Wilson (Putri, 2015:18), nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja pegawai. Hal ini disimpulkan dari yang dijelaskan sebelumnya bahwa terdapat hubungan antar budaya organisasi yang kuat dengan kinerja perusahaan yang unggul. Jadi budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang tidak dapat diabaikan begitu saja oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai .

2.1.8.3 Hubungan Stres Kerja dan Kinerja Karyawan

Hubungan antara stres dengan kinerja karyawan (Wartono, 2017: 04) dapat digambarkan dengan kurva berbentuk U terbalik (*inverted U*). Pada tingkat stres yang rendah kinerja karyawan rendah. Pada kondisi ini karyawan tidak memiliki tantangan dan muncul kebosanan karena understimulation. Seiring dengan kenaikan stres sampai pada suatu titik optimal, maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Kondisi ini disebut tingkat stres yang optimal.

Pada tingkat stres yang optimal ini akan menciptakan ide-ide yang inovatif, antusiasme, dan output yang konstruktif. Pada tingkat stres yang sangat tinggi kinerja karyawan juga rendah. Pada kondisi ini terjadi penurunan kinerja. Tingkat stres yang berlebihan akan menyebabkan karyawan dalam kondisi tertekan, karena tidak mampu lagi mengatasi tugas yang terlalu berat.

2.1.8.4 Hubungan Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Garry Dessler (Nurcahyani dan Adnyani, 2016: 13) definisi kompensasi adalah semua bentuk penggajian atau ganjaran yang mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaiannya. Sedangkan menurut T. Hani Handoko (Nurcahyani dan Adnyani, 2016: 13) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Susilo Martoyo (Nurcahyani dan Adnyani, 2016: 13), kompensasi didefinisikan sebagai pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi “*employers*” maupun “*employees*” baik yang langsung berupa uang (*finansial*)

maupun yang tidak langsung berupa uang (*nonfinancial*). Dari definisi tersebut dapat disadari bahwa suatu kompensasi jelas akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi karyawan. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil lebih dipertajam.

Kompensasi menunjukkan pada semua hal baik berwujud pada balas jasa berupa finansial maupun non finansial dari perusahaan kepada karyawannya. Jika kompensasi yang diterima karyawan adalah tinggi, maka karyawan akan merasa semakin puas. Sebaliknya jika kompensasi yang diterima oleh karyawan sedikit maka karyawan akan merasa tidak puas dalam bekerja. Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh serta mempertahankan karyawan yang produktif (Nurchayani dan Adnyani, 2016: 13).

Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (Nurchayani dan Adnyani, 2016: 14) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Jika kompensasi yang diterima semakin tinggi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini mendukung penelitian Wati (Nurchayani dan Adnyani, 2016: 14) dengan judul pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.1.8.5 Hubungan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

Budaya organisasi mengacu pada sistim dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi, yang berbeda antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Kekuatan budaya suatu organisasi mempunyai pengaruh perilaku etis para manajernya yang kemudian mempengaruhi manajer dalam memimpin bawahannya. Kesesuaian antara individu dalam organisasi dan budaya dalam suatu organisasi tersebut sangatlah penting karena budaya organisasi menunjukkan bagaimana anggota organisasi tersebut berperilaku dan melakukan pekerjaan. Robbins, Stephen P. (Nariswari dan Rahardjo, 2016: 03) menyebutkan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Budaya organisasi itu berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak.

2.1.8.6 Hubungan Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan

Rivai (Wahyuni dkk, 2016: 06) menyatakan bahwa stres kerja merupakan kondisi ketergantungan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa stres kerja yang dialami seseorang dapat dilihat baik dari dalam maupun diluar pekerjaan ketika berinteraksi dengan individu lain. Jika interaksi antar individu baik maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi dan stres kerja yang rendah

begitu juga sebaliknya. Teori ketidak sesuaian menurut Wibowo (Wahyuni dkk, 2016: 07) adalah mengukur tingkat kepuasan kerja dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Stres yang terlalu tinggi menyebabkan kepuasan kerja mulai menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan yang dapat membuat karyawan tidak mampu mengambil keputusan dan perilaku menjadi tidak teratur, sehingga menurunkan kinerja karyawan (Wahyuni dkk, 2016: 07).

2.1.8.7 Hubungan Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (Meithiana, 2017: 26) adalah "Suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan". Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang 36 pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka kepuasan kerja akan dapat tercapai, sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan. Setiap karyawan akan merasa puas apabila tidak terdapat perbedaan antara harapan dengan kenyataan. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan harapan dan kepentingan masing-masing karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasannya. Dengan demikian dapat diprediksi jika kepuasan karyawan tinggi maka kinerjanya juga akan tinggi. Kepuasan merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya

pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja maka akan bekerja lebih baik dan bersemangat dalam bekerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Nurcahyani dan Adnyani (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka dirumuskan hipotesis: kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Sinar Sosro Pabrik Bali.

Untuk mencapai tujuan penelitian dan menjawab rumusan masalah sekaligus membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, dilakukan penelitian dengan analisis jalur (*Path Analysis*). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali yang berjumlah 116 karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dengan menggunakan jumlah seluruh karyawan.

Hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menemukan bahwa secara parsial variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Serta pada hasil penelitian

ini juga menemukan adanya pengaruh posisi dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

Apabila dilihat dari hasil analisis jalur persamaan struktur 1 kekuatan kompensasi dan motivasi didalam mengestimasi kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali sebesar 19%, dan sisanya sebesar 81%kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis.

Serta apabila dilihat dari hasil analisis jalur persamaan struktur 2 kekuatan kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan didalam mengestimasi kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali sebesar 28,1%, dan sisanya sebesar 71,9% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis.

2.2.2 Nariswari dan Rahardjo (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada PT. Poliplas Indah Sejahtera). Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Poliplas Indah Sejahtera. Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka dirumuskan hipotesis: gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Poliplas Indah Sejahtera.

Untuk mencapai tujuan penelitian dan menjawab rumusan masalah sekaligus membuktikan hipotesis dalam penelitian ini,

dilakukan penelitian dengan analisis diskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Poliplas Indah Sejahtera yang berjumlah sebanyak 100 karyawan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik simple random sampling (.sampling acak sederhana).

Hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menemukan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Poliplas Indah Sejahter, demikian halnya pengujian secara simultan, ditemukan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Poliplas Indah Sejahter.

Kekuatan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi didalam mengestimasi kepuasan kerja PT. Poliplas Indah Sejahter sebesar 26,3%, maka sisanya sebesar 73,7% kepuasan kerja karyawan dipengaruhi variabel lainyang tidak dianalisis.

2.2.3 Dewi dkk (2017)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Area Jember. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk,

Area Jember. Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka dirumuskan hipotesis: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Area Jember.

Untuk mencapai tujuan penelitian dan menjawab rumusan masalah sekaligus membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, dilakukan penelitian dengan analisis jalur (*Path Analysis*). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pimpinan layer 5 (*officer L-5*) Bank Mandiri (Persero) Tbk, Area Jember yang berjumlah sebanyak 70 pegawai. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dengan menggunakan jumlah seluruh karyawan.

Hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menemukan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Serta pada hasil penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

Apabila dilihat dari hasil analisis jalur persamaan struktur 1 kekuatan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi didalam mengestimasi kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Area Jember sebesar 29,8%, dan sisanya sebesar 80,2%kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis.

Serta apabila dilihat dari hasil analisis jalur persamaan struktur 2 kekuatan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan

didalam mengestimasi kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Area Jember sebesar 16,2%, dan sisanya sebesar 83,3% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis.

2.2.4 Rustilah (2018)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai kontak. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sejauh mana Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai kontak. Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka dirumuskan hipotesis: gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai kontak.

Untuk mencapai tujuan penelitian dan menjawab rumusan masalah sekaligus membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, dilakukan penelitian dengan diskriptive kuantitatif Jumlah sampel yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 70 orang karyawan Tenaga Kontrak (Non-PNS) pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis. Untuk menentukan dan memilih 70 sampel dari 235 populasi, digunakan teknik *sampling* yaitu *Simple Random Sampling* (SRS) atau sampel acak sederhana.

Hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menemukan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Serta pada

hasil penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh posisiif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

Apabila dilihat dari hasil analisis jalur persamaan struktur 1 kekuatan gaya kepemimpinan dan kompensasi didalam mengestimasi kepuasan kerja karyawan RSUD Kabupaten Ciamis sebesar 20,1%, dan sisanya sebesar 79,9%kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis.

Serta apabila dilihat dari hasil analisis jalur persamaan struktur 2 kekuatan gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan didalam mengestimasi kinerja karyawan RSUD Kabupaten Ciamis sebesar 20,80%, dan sisanya sebear 79,20% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis.

2.2.5 Wahyuni dkk (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of control, stress kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi empiris pada pemerintah kabupaten Bengkalis). Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sejauh mana Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of control, stress kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi empiris pada pemerintah kabupaten Bengkalis). Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka dirumuskan hipotesis: Budaya Organisasi, Locus of control, stress kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan kepuasan kerja sebagai

variabel intervening (studi empiris pada pemerintah kabupaten Bengkalis).

Untuk mencapai tujuan penelitian dan menjawab rumusan masalah sekaligus membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, dilakukan penelitian dengan diskriptive kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis berjumlah 36 SKPD. Adapun metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel menggunakan kriteria bahwa anggota populasi yang menjadi sampel adalah Pegawai Negeri Sipil daerah Kabupaten Bengkalis yang menjadi Kepala Bidang Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kepala Sub bagian keuangan, Kepala Sub Bagian Program, Kepala Seksi, Bendahara Pengeluaran dan Bendahara Pengeluaran Pembantu di SKPD.

Hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menemukan bahwa secara parsial variabel Budaya Organisasi, Locus of control, stress kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Serta pada hasil penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Permatasari dan Prasetyo (2018)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Pikiran Rakyat Bandung. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Pikiran Rakyat Bandung. Sesuai dengan rumusan

masalah tersebut, maka dirumuskan hipotesis: stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Pikiran Rakyat Bandung.

Untuk mencapai tujuan penelitian dan menjawab rumusan masalah sekaligus membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, dilakukan penelitian dengan analisis *descriptive* kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah PT Pikiran Rakyat Bandung dengan jumlah karyawan 371 orang dan sampel sebanyak 192 orang yang diambil dari dua belas (12) divisi yang ada. Teknik *sampling* menggunakan teknik *convenience sampling* disebut sebagai *sampling* kebetulan, dimana *sampling* dari siapa saja yang kebetulan ada atau bertemu dan tersedia tanpa ada pertimbangan apapun.

Hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menemukan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pikiran Rakyat Bandung, demikian halnya pengujian secara simultan, ditemukan pengaruh signifikan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pikiran Rakyat Bandung.

Kekuatan stress kerja didalam mengestimasi kepuasan kerja PT Pikiran Rakyat Bandung sebesar 64,3%, maka sisanya sebesar 35,7% kepuasan kerja karyawan dipengaruhi variabel lain yang tidak dianalisis.

2.2.7 Rahmawati (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Study Empiris

Pada Kantor DPPKAD Kabupaten Karanganyar). Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sejauh mana Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Study Empiris Pada Kantor DPPKAD Kabupaten Karanganyar). Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka dirumuskan hipotesis: motivasi dan kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Study Empiris Pada Kantor DPPKAD Kabupaten Karanganyar).

Untuk mencapai tujuan penelitian dan menjawab rumusan masalah sekaligus membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, dilakukan penelitian dengan diskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor DPPKAD Kabupaten Karanganyar. Adapun metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *convenience sampling*, dimana pengambilan sampel dilakukan dari pegawai yang mudah dijumpai dan bersedia menjadi responden.

Hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menemukan bahwa secara parsial variabel motivasi dan kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Serta pada hasil penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

2.2.8 Persamaan dan Perbedaan Antara Penelitian
Terdahulu Dengan Penelitian Yang Akan Dilakukan

Untuk menambah kehandalan penelitian ini, maka dipaparkan persamaan dan perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1
Persamaan Dan Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu

No	Pengarang	Thn	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Permatasari dan Prasetyo	2018	Pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Pikiran Rakyat Bandung	Variabel yang diteliti: stress kerja dan kepuasan kerja	Obyek penelitian: PT. Pikiran Rakyat Bandung
2.	Rustilah	2018	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai kontrak	Variabel yang diteliti: kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai	Variabel yang tidak diteliti: gaya kepemimpinan Obyek penelitian: RSUD Kab. Ciamis.
3.	Dewi dkk	2017	Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk area jember	Variabel yang diteliti: Budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja pegawai	Variabel yang tidak diteliti: kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Obyek penelitian: PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk area jember
4.	Nariswari dan Rahardjo	2016	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada PT. Poliplas Indah Sejahtera)	Variabel yang diteliti: Budaya organisasi dan kepuasan kerja	Variabel yang tidak diteliti: gaya kepemimpinan transformasional Obyek penelitian: PT. Poliplas Indah Sejahtera
5.	Nurchayani dan Adnyani	2016	Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Variabel yang diteliti: kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja	Variabel tidak diteliti: motivasi Obyek penelitian: PT. Sinar Sosro Pabrik Bali

6.	Wahyuni dkk	2016	Pengaruh budaya organisasi, <i>locus of control</i> , stress kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi empiris pada pemerintah kabupaten Bengkalis)	Variabel yang diteliti: Budaya organisasi, stress kerja, kinerja, dan kepuasan kerja	Variabel tidak diteliti: <i>locus of control</i> Obyek penelitian: aparat pemerintah daerah kabupaten Bengkalis
7	Rahmawati	2016	Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Study Empiris pada kantor DPPKAD Kabupaten Karanganyar)	Variabel yang diteliti: kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja	Variabel tidak diteliti: motivasi Obyek penelitian: kator DPPKAD Kabupaten Karanganyar

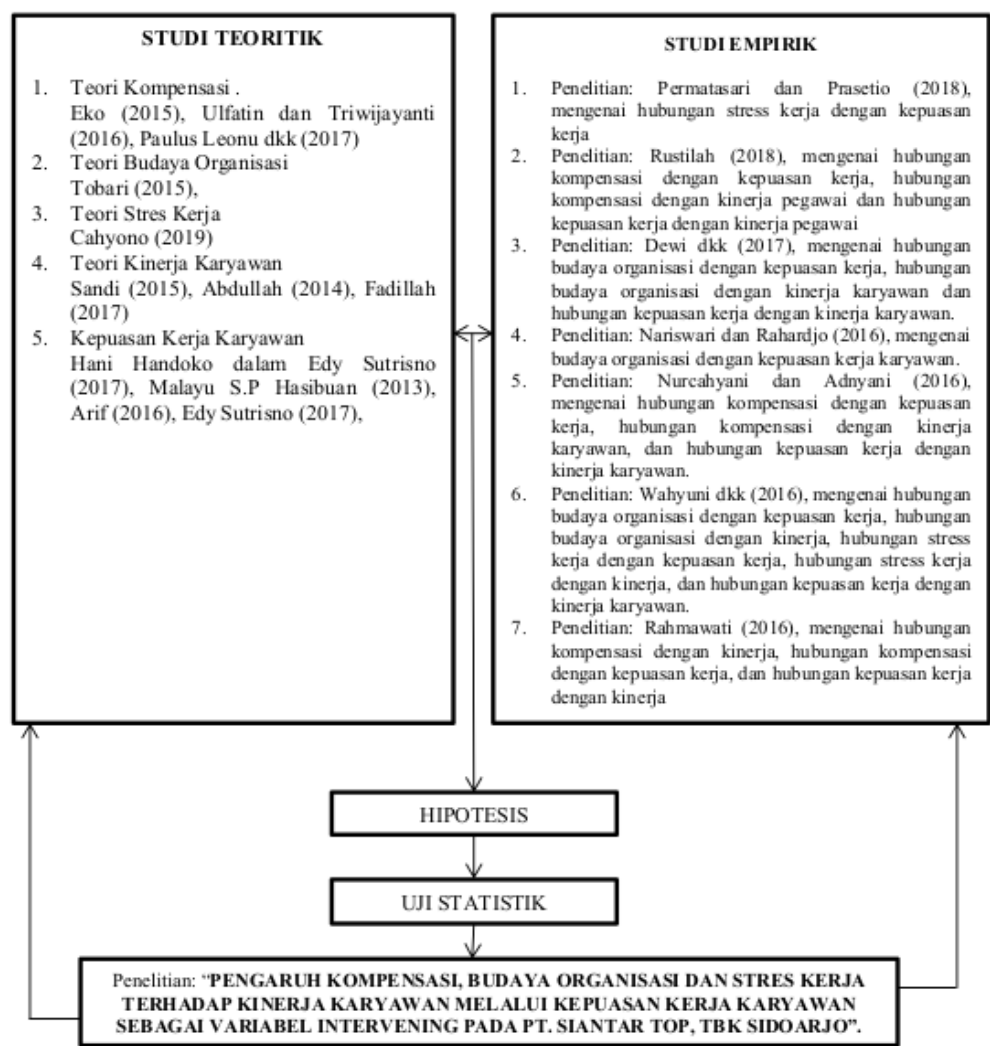
Sumber: diolah peneliti (2019)

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini sebelum menjelaskan kerangka konseptual, peneliti akan menjelaskan lebih dahulu mengenai kerangka proses berfikir sebagai berikut:



Gambar 3.1
Kerangka Proses Berfikir

Berdasarkan latar belakang, tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu dapat disusun kerangka proses berfikir yang digambarkan pada Gambar 3.1 yang menunjukkan bahwa penelitian ini memerlukan teori kompensasi, teori budaya organisasi, teori stress kerja, teori kinerja karyawan, dan teori kepuasan kerja karyawan. Teori-teori ini perlu dipelajari karena akan banyak membantu proses analisis. Dalam proses analisis terlibat proses berfikir yang terkait dengan teori yang dapat diungkapkan teori universal yang diperlukan untuk semua kasus spesifik dan khusus, oleh karena itu proses berfikir yang terkandung dalam studi teoritis yang mengandung proses berfikir deduktif artinya seorang peneliti akan menganalisis dan menjawab permasalahan serta mengambil kesimpulan berdasarkan atau bertitik tolak dari hal-hal yang bersifat umum ke arah hal-hal yang bersifat khusus.

Dalam penelitian ini diperlukan hasil penelitian terdahulu, artikel, jurnal, disertasi yang relevan, dalam gambar ini tampak dalam studi empiris yang mengandung proses berfikir induktif artinya seorang peneliti akan menganalisis dan menjawab permasalahan serta mengambil kesimpulan berdasarkan atau bertitik tolak dari hal-hal yang bersifat khusus ke arah hal-hal yang bersifat umum. Sehingga didalam penelitian, orang tidak dapat berfikir deduktif saja atau berfikir induktif saja. Tetapi interaksi bolak-balik proses berfikir deduktif dan proses berfikir induktif. Pada saat melakukan proses seperti ini ditemukan variabel baik dalam studi teoritis maupun studi empiris dengan hubungan kausalitasnya atas dasar tersebut dapat disusun rumusan masalah, maka dari itu ditemukan hipotesis.

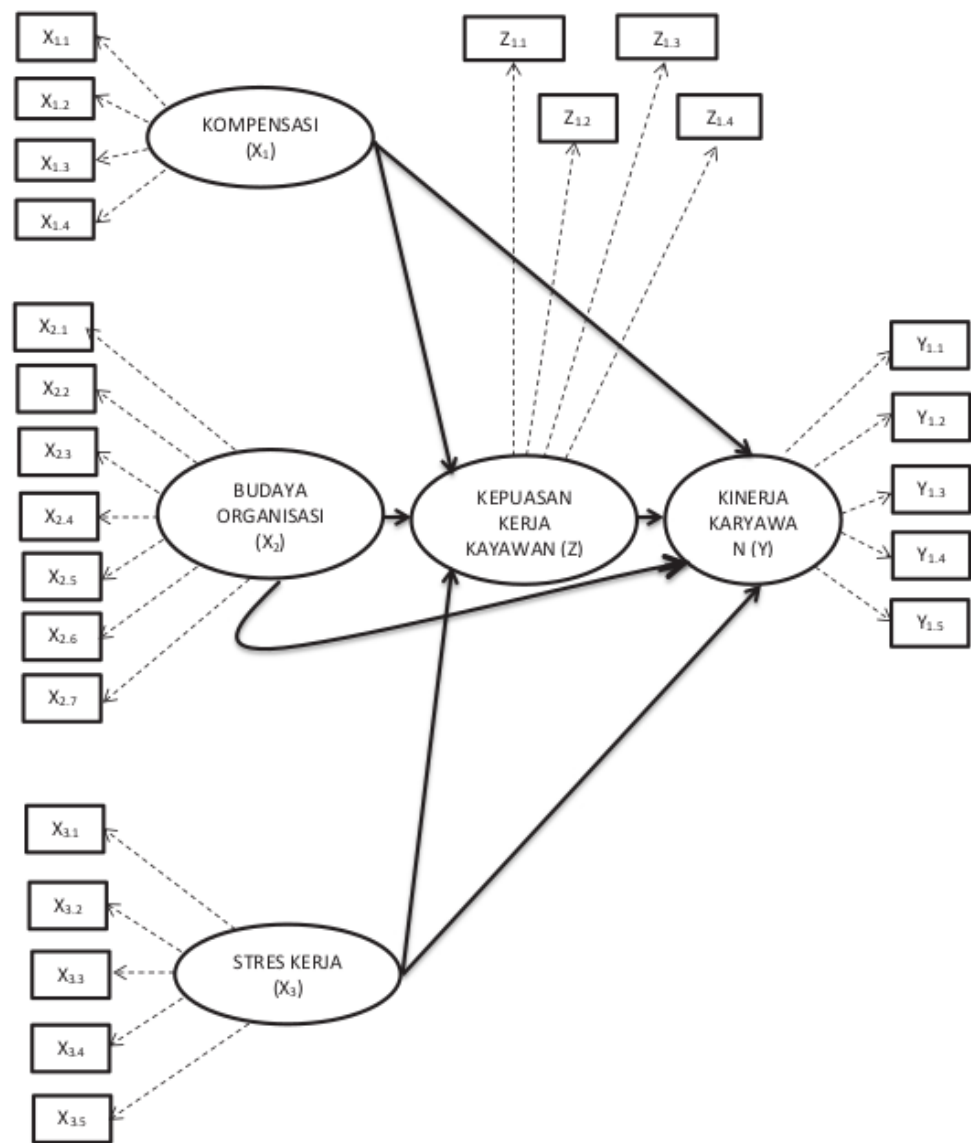
Husaini dan Purnomo (I Made Indra P dan Cahyaningrum, 2019: 70) menjelaskan hipotesis merupakan jawaban atau pernyataan sementara mengenai rumusan dari penelitian yang dikemukakan. Adapun tujuan perumusan hipotesis ialah sebagai langkah untuk memfokuskan masalah, mengidentntifikasi data-data yang relevan untuk dikumpulkan, menunjukkan bentuk desain penelitian, menjelaskan teknik analisis yang akan digunakan, menjelaskan masalah sosial, mendapatkan kerangka penyusunan kesimpulan penelitian.

Untuk mencapai tujuan penelitian serta pengujian hipotesis, maka data yang diperoleh akan diolah sesuai dengan kebutuhan analisis. Dalam penelitian ini menggunakan instrument penelitian dengan menerapkan SPSS dengan menggunakan program analisis jalur (*path analysis*), yang merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang berjenjang berdasarkan teori.

Hasil uji hipotesis ini apabila dilengkapi dengan pembahasan yang mantap dan analisis yang terarah menggunakan metode penelitian yang benar didalamnya memiliki latar belakang, rumusan masalah, hipotesis, penelitian terdahulu, kerangka proses berfikir, kerangka konseptual, sehingga dapat mendukung/ menolak teori pengembangan dan menemukan teori. Maka menjadi konsep disertasi.

Dalam konsep disertasi inilah akan disimpulkan hal-hal yang penting sesuai uji hipotesis dan diantaranya ada temuan penting yang memberikan kontribusi pengembangan ilmu atau teori dan juga bisa memberi kontribusi perumusan kebijakan dalam bidang yang diteliti, misalnya Manajemen Sumber Daya Manusia pada pemerintah dan bidang-bidang terkait. Setelah

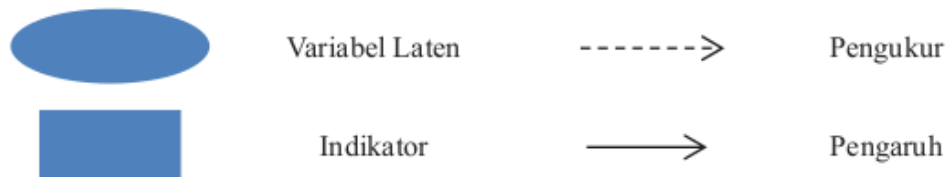
menyusun dan menjelaskan kerangka proses berfikir diatas, akhirnya dapat disusun kerangka konseptual dimana dapat diperoleh hubungan antara variabel eksogen yaitu kompensasi, budaya organisasi dan stress kerja, dengan variabel endogen yaitu kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan, Sebagai berikut:



Sumber: Peneliti (2019)

Gambar 3.2
Kerangka Konseptual

Keterangan :



Penjelasan mengenai variabel eksogen dan variabel endogen dalam penelitian ini dan indikatornya sebagai berikut:

- X1 KOMPENSASI
 - X1.1 Upah dan Gaji
 - X1.2 Insentif
 - X1.3 Tunjangan
 - X1.4 Fasilitas
- X2 BUDAYA ORGANISASI
 - X2.1 Inovasi dan pengambilan resiko
 - X2.2 Perhatian pada rincian
 - X2.3 Orientasi hasil
 - X2.4 Orientasi manusia
 - X2.5 Orientasi tim
 - X2.6 Keagresifan
 - X2.7 Stabilitas/Kemampuan
- X3 STRES KERJA
 - X3.1 Kondisi Pekerjaan
 - X3.2 Peran
 - X3.3 Faktor Interpersonal
 - X3.4 Perkembangan Karir
 - X3.5 Struktur Organisasi
- Y1 KINERJA KARYAWAN
 - Y1.1 Kualitas
 - Y1.2 Kuantitas
 - Y2.3 Ketepatan Waktu
 - Y1.4 Efektivitas
 - Y1.5 Kehadiran

- Z1 KEPUASAN KERJA KARYAWAN
 - Z1.1 Faktor Psikologis
 - Z1.2 Faktor Fisik
 - Z1.3 Faktor Financial
 - Z1.4 Faktor Sosial

Berdasarkan gambar 3.2 maka dijelaskan proses penngaruh antar variabel eksogen dengan variabel indogen dan intervening sebagai berikut:

1. Variabel eksogen : Kompensasi, Buda Organisasi dan Stres Kerja
2. Variabel endogen intervening : Kepuasan Kerja Karyawan
3. Variabel endogen dependen : Kinerja Karyawan

Terdapat pengaruh antar variabel sebagai berikut : semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka karyawan akan mengerti dan dapat melakukan tugas dengan baik serta mempertanggung jawabkan segala tugas yang dibebankannya. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi, karyawan akan melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, terlihat dalam setiap kegiatan yang dilakukan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo yang dimana setiap karyawan akan sangat dihargai kinerjanya setelah perusahaan mampu memberikan kompensasi yang diharapkan. Dengan demikian akan memunculkan kepuasan kerja pada karyawan, karena karyawan merasa kinerja yang dilakukan untuk perusahaan dihargai oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan Nurcahyani dan Adnyani (2016) yang menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.

Budaya organisasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dimana karyawan akan patuh dan taat pada apa yang menjadi peraturan, mampu berinovasi, mewujudkan kebersamaan, saling mendorong, menjaga nama baik perusahaan dan akan terlibat dalam kegiatan organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Nariswari dan Rahardjo (2016), yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan.

Sumber daya manusia merupakan suatu faktor yang berperan penting dalam menjalankan dan meningkatkan keuntungan perusahaan. Dengan demikian semakin tinggi tingkat stress kerja yang dirasakan seorang karyawan, maka akan menurunkan tingkat produktivitas perusahaan. Dengan tingkat stress kerja yang tinggi maka tekanan pada perusahaan yang dialami oleh karyawan akan tinggi yang akan berdampak pada penurunan kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Wahyuni dkk (2016) yang menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan negative yang signifikan antara stress kerja dengan kinerja karyawan.

Dewi dkk (2017) mempelajari kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jember dan menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat berperan penting khususnya dengan hasil kinerja karyawan. Peneliti menemukan bahwa semakin puas seorang pegawai terhadap pekerjaannya, semakin mudah pegawai mencapai tujuan kerja sebagai penilaian terhadap kinerjanya. Demikian juga sebaliknya, semakin seorang pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaannya, maka kinerja pegawai cenderung menurun.

Rahmawati (2016) mempelajari kompensasi, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan Kantor DPPKAD Kabupaten Karanganyar yang menjelaskan bahwa kompensasi merupakan salah satu komponen yang penting dalam memunculkan kepuasan kerja karyawan yang memungkinkan akan adanya peningkatan kinerja pada karyawan.

Maka dari penjelasan dari hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa kompensasi, budaya organisasi dan stress kerja saling berkaitan dan memiliki dampak pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tinjauan pustaka kerangka proses berfikir, dan kerangka konseptual dalam penelitian ini, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Bahwa variabel kompensasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.
2. Bahwa variabel budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.
3. Bahwa variabel stres kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.
4. Bahwa variabel kompensasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.

5. Bahwa variabel Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.
6. Bahwa variabel Stres Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.
7. Bahwa variabel kepuasan (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Siantar Top,Tbk Sidoarjo.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rencana Penelitian

Penelitian yang sering digunakan ada tiga jenis yaitu: (1) penelitian penjajakan (*eksploratif*) adalah penelitian yang bertujuan menemukan sebab terjadinya sesuatu, bersifat terbuka masih mencari–cari dan belum mempunyai hipotesis; (2) penelitian penjelasan (*eksplanatori*) adalah suatu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis (penelitian kausalitas); dan (3) penelitian deskriptif adalah suatu penelitian untuk mendeskripsikan secara rinci terhadap suatu fenomena tertentu. Sedangkan penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kausalitas yang bertujuan untuk memahami variabel yang mempengaruhi (independen) dan variabel yang merupakan akibat (dependen) serta menentukan sifat antara variabel independen dan pengaruh yang diperkirakan secara tidak langsung.

Rencana penelitian merinci prosedur penting untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam menyusun dan/atau memecahkan masalah penelitian. Sedangkan pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yakni untuk mengetahui hubungan dan pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan stress kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo dan pengujiannya dilakukan dengan menggunakan uji statistik yang sesuai dengan hipotesis yang diajukan sebagai

penelitian. Sedangkan pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan model *path analysis*.

4.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Penarikan Sampel

4.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2015:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki subyek atau obyek itu. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo yang jumlahnya 720 orang.

4.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2015 : 81) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel ini diambil karena dalam penelitian ini tidak mungkin diteliti seluruh anggota populasi karyawan PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo. Apabila populasi penelitian berjumlah kurang dari 100 maka sampel yang diambil adalah semuanya, namun apabila populasi penelitian berjumlah lebih dari 100 maka sampel dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih. Dalam penelitian ini sampel yang diambil sebanyak 10% dari populasi yaitu berjumlah 72 orang.

4.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2015:81) “Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan secara skematis”. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2015:123). Target responden dalam penelitian ini yaitu individu, baik laki-laki maupun perempuan yang menjadi karyawan di PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo.

4.3 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini nilainya telah ditentukan oleh variabel terukur atau indicator. Sesuai dengan luar belakang judul, rumusan masalah, tujuan dan hipotesis, dalam penelitian ini terdapat 5 variabel, yaitu: Kompensasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Stres Kerja (X_3), Kinerja Karyawan (Y_1), dan Kepuasan Kerja Karyawan (Z_1).

4.3.1 Klasifikasi Variabel

Kelima variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi tiga macam variabel, yaitu:

1. Variabel Eksogen, yaitu suatu variabel yang variasi nilainya akan mempengaruhi atau tidak tergantung dari variabel yang lain dan juga tidak akan pernah dipengaruhi oleh variabel yang lain. Di dalam penelitian ini yang termasuk

dalam variabel eksogen adalah: Kompensasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan Stres Kerja (X_3).

2. Variabel Endogen Dependen, yaitu suatu variabel yang variasi lainnya tergantung atau dipengaruhi variabel yang lain. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah: Kinerja Karyawan (Y_1)
3. Variabel Endogen *Intervening*, yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel eksogen dengan variabel-variabel endogen menjadi hubungan yang tidak langsung. Variabel *intervening* merupakan variabel yang terletak diantara variabel-variabel eksogen dengan variabel-variabel endogen, sehingga variabel eksogen secara tidak langsung mempengaruhi variabel endogen. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah: Kepuasan Kerja Karyawan (Z_1).

Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2015: 93). Pengukuran menggunakan skala Likert dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5.

Pertanyaan dijawab dengan menggunakan skala *Likert* yaitu dengan cara memberikan skor pada jawaban yang dipilih responden. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan Skala *Likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-

item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2015:93).

Dalam mengisi kuesioner digunakan skala *Likert*. Bentuk ini digunakan apabila kita menginginkan data tentang pendapat responden mengenai masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup dimana responden memilih jawaban yang telah disediakan. Untuk semua jawaban diberikan rating sebagai berikut :

Tabel 4.1

Rating Jawaban Kuesioner

No.	Jawaban	Keterangan	Nilai
1.	Jawaban 1	Sangat tidak setuju	1
2.	Jawaban 2	Tidak setuju	2
3.	Jawaban 3	Kurang setuju	3
4.	Jawaban 4	Setuju	4
5.	Jawaban 5	Sangat setuju	5

Sumber : Sugiyono (2015)

Untuk data yang telah diperoleh maka penulis akan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

1. *Rating* yaitu data yang telah dikumpulkan dalam suatu penelitian sebelum dilakukan analisis perlu diberikan *rating* nilai pada masing-masing jawaban responden.
2. *Editing* yaitu proses pengelolaan data dengan melakukan pemeriksaan terhadap data yang diperoleh. Proses *editing* sangat diperlukan dalam penyusunan suatu data sehingga data yang dihasilkan adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan.

3. *Tabulating* adalah proses pengolahan dan penyusunan data berdasarkan data-data berbentuk tabel yang diperoleh penulis.

4.3.2 Definisi Operasional Variabel

Mendefinisikan suatu variabel secara operasional, artinya memberi makna terhadap variabel tersebut sehingga menjadi spesifik dan terukur (*measurable*). Pendefinisian menjadi spesifik dan terukur jika indikator-indikator atau *observed variable* dari setiap konsep itu sendiri.

Definisi operasional ada dua, yaitu definisi variabel dan definisi operasional variabel. Ke dua hal tersebut digabungkan menjadi definisi operasional variabel. Definisi operasional variabel dimaksudkan untuk memberikan arti/makna terhadap variabel tersebut sehingga menjadi spesifik dan terukur.

Untuk menjelaskan variabel dalam penelitian ini, maka indikator-indikator dari masing-masing variabel harus dijelaskan juga. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur nilai setiap variabel diambil dari beberapa teori dan penelitian terdahulu yang relevan dan dilakukan penyesuaian-penyesuaian seperlunya sehingga indikator-indikator tersebut dapat memberikan gambaran nilai dari variabel tersebut sehingga validitasnya dapat terpenuhi.

Definisi operasional dari variabel-variabel eksogen merupakan variabel *independent* dan endogen merupakan variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi (X_1)

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun nonfinansial yang layak kepada pegawai, sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Variabel kompensasi diukur dengan beberapa indikator, yaitu:

- a. Upah dan Gaji
- b. Insentif
- c. Tunjangan
- d. Fasilitas

2. Budaya Organisasi (X_2)

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Variabel Budaya Organisasi diukur dengan beberapa indikator, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko
- b. Perhatian
- c. Orientasi hasil
- d. Orientasi manusia
- e. Orientasi tim
- f. Keagresifan
- g. Stabilitas/ kemampuan

3. Stres Kerja (X_3)

Stress kerja dapat diartikan kondisi yang muncul dari interaksi berperilaku diluar fungsi normal mereka, misalnya jam tidur seseorang secara normal adalah 8 jam, namun karena terjadi stress kerja maka jam tidurnya menjadi hanya 3 jam dan berakibat pada perilakunya tidak wajar. Variabel stress kerja diukur dengan beberapa indikator, yaitu:

- a. Kondisi pekerjaan
- b. Peran
- c. Faktor interpersonal
- d. Perkembangan karir
- e. Struktur organisasi

4. Kinerja Karyawan (Y_1)

Kinerja karyawan ialah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati secara bersama. Variabel kinerja karyawan diukur dengan beberapa indikator, yaitu:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Efektivitas
- e. Kehadiran

5. Kepuasan Kerja Karyawan (Z_1)

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Variabel kepuasan kerja karyawan diukur dengan beberapa indikator, yaitu:

- a. Faktor psikologis
- b. Faktor fisik
- c. Faktor financial
- d. Faktor sosial

4.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

Untuk melakukan penelitian penulis menetapkan lokasi dan waktu penelitian sebagai berikut:

1. Adapun lokasi yang diteliti oleh penulis adalah di PT. Siantar Top, Tbk, jl Tambak Sawah no 21-23 Sidoarjo
2. Waktu penelitian berlangsung mulai bulan Oktober-Desember 2018. Obyek yang diteliti adalah Karyawan PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo.

4.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subyek sebagai sumber informasi yang dicari. Sumber data menggunakan

data primer dari karyawan PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo. Data yang digunakan peneliti yang berjudul pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo.

4.6 Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2015:225) bila dilihat dari sumber datanya, pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer atau data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan data sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data diperlukan untuk mendukung keberhasilan penelitian. Keberhasilan dalam pengumpulan data tergantung dari metode yang digunakan. Berkaitan dengan hal tersebut, metode pengumpulan data diperlukan untuk mendapatkan data-data yang obyektif dan lengkap sesuai dengan permasalahan yang diambil. Metode pengumpulan data merupakan suatu cara untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian. Untuk mendapatkan data ada beberapa metode, yaitu:

1. Survei lapangan

Survei lapangan dapat dilakukan untuk melihat secara langsung kondisi yang ada di lapangan sehingga dapat diketahui mungkin tidaknya dilakukan penelitian, cara-

cara mendapatkan data serta sampel penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian.

2. Studi pustaka

Studi pustaka dilakukan untuk mendapatkan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian dan metode-metode yang digunakan untuk menyelesaikan masalah, baik itu dari buku-buku maupun referensi-referensi dari hasil penelitian sebelumnya yang memiliki keterkaitan dengan permasalahan yang hendak dibahas.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2015:142).

4.7 Teknik Analisis Data

Untuk mencapai tujuan penelitian serta pengujian hipotesis, maka data yang diperoleh diolah sesuai dengan kebutuhan analisis. Di dalam penelitian ini digunakan instrumen penelitian dengan menggunakan program SPSS. SPSS memiliki kemampuan untuk melihat seberapa besar pengaruh langsung ataupun tidak langsung, pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Besar kecilnya pengaruh yang terjadi pada suatu jalur tertentu akan tampak dari hasil perhitungan.

4.7.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017:267) validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian.

Cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila korelasi r diatas 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa bukti instrumen tersebut valid sebaliknya bila korelasi r dibawah 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa bukti instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang”. Adapun rumus yang digunakan yaitu sebagai berikut :

$$r = \frac{N(\sum XY) - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

- X = skor item
- Y = skor total
- XY = skor pernyataan
- N = jumlah responden untuk diuji coba
- r = korelasi produk momen\

4.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul

data karena instrumen tersebut sudah baik. Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alfa* (α) > 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliabel sebaliknya *cronbach's alfa* (α) < 60% maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel.

Rumus yang dapat digunakan untuk mengukur apakah alat ukur tersebut reliabel atau tidak dapat menggunakan rumus *Alpha* sebagai berikut :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(\frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right)$$

Keterangan:

- r_{11} = reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
- $\sum \sigma b^2$ = jumlah varians butir
- $\sum_1^2$ = varians total

4.7.3 Model Persamaan Struktural

Dalam menganalisis data penelitian ini dapat digunakan model analisis

jalur (*Path Analysis*), yang dibentuk melalui model persamaan Struktural atau juga disebut model struktural yaitu apabila setiap variabel terikat/endogen (Y dan Z) secara unik keadaannya ditentukan oleh seperangkat variabel bebas/eksogen (X). Selanjutnya gambar yang meragakan struktur hubungan kausal antar variabel disebut diagram jalur (*Path Analysis*).

Selanjutnya dari model analisis struktur tersebut dapat diformulakan dengan persamaan struktur untuk diagram jalur yaitu:

$$Z = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_{yx3}X_3 + \rho_y\varepsilon_1 \dots\dots\dots\text{sub struktural 1}$$

$$Y = \rho_{zx1}X_1 + \rho_{zx2}X_2 + \rho_{zx3}X_3 + \rho_{zy}Z + \rho_z\varepsilon_2 \dots\dots\text{sub struktural 2}$$

Di mana:

Y = Kinerja Karyawan

Z = Kepuasan kerja karyawan

X₁ = Kompensasi

X₂ = Budaya Organisasi

X₃ = Stres Kerja

$\rho_{yx1}, \dots, \rho_{yx2}, \dots, \rho_{yx3}, \rho_{zx1}, \dots, \rho_{zx2}, \dots, \rho_{zx3}$ dan ρ_{zy} = Koefisien *Standardize*

ε = *Standart Error*

4.7.3.1 Analisis Jalur (Path Analysis)

Model yang digunakan dalam menganalisis adalah model ekonometrika, sedangkan metode yang dipakai adalah metode kuadrat terkecil (*Ordinary Least Square*) dan analisis jalur (*Path Analysis*) yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel-variabel dependen secara langsung.

Hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dirumuskan dalam fungsi persamaan struktur model sebagai berikut:

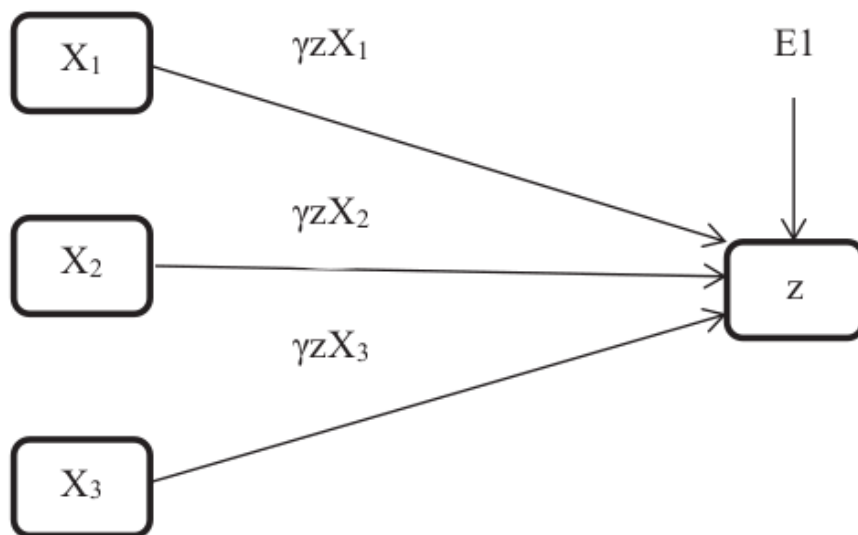
1. Struktur Model-1:

Terdapat pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformational budaya kerja terhadap semangat kerja.

Persamaan Struktur Model-1 :

$$Z = \gamma_z X_1 + \gamma_z X_2 + \gamma_z X_3 + \gamma_z \varepsilon_1$$

Model Analisis Jalur ini menggunakan model persamaan struktural sebagai berikut:



Gambar 4.1
Model Analisis Jalur (SubStruktur Model-1)

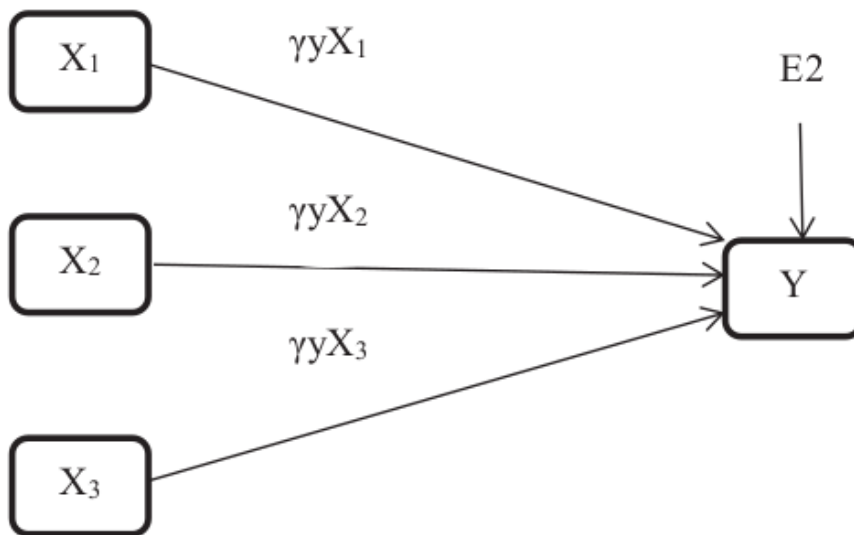
2. Struktur Model-2 :

Terdapat pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai

Persamaan Struktur Model-2 :

$$Y = \gamma_y X_1 + \gamma_y X_2 + \gamma_y X_3 + \gamma_y \epsilon_2$$

Model Analisis Jalur ini menggunakan model persamaan struktural sebagai berikut:



Gambar 4.2
Model Analisis Jalur (SubStruktur Model-2)

3. struktur Model-3:

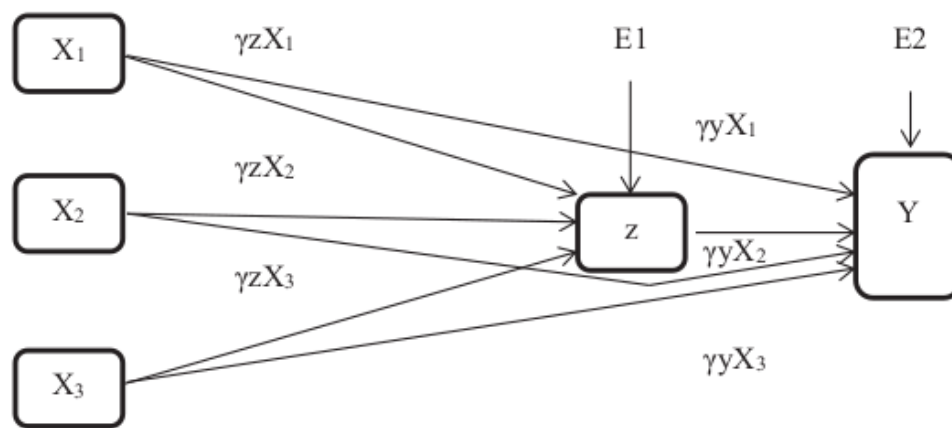
1 Terdapat pengaruh kompensasi, budaya organisasi, dan stress kerja terhadap kinerja karyawan.

Persamaan struktur model-3 :

$$Y = \gamma_z X_1 + \gamma_z X_2 + \gamma_z X_3 + \beta_z Y + \gamma_z \epsilon_3$$

$$\text{atau } Y = \gamma_y Y + \beta_z Y + \gamma_z \epsilon_3$$

Model Analisis Jalur ini menggunakan model persamaan struktural sebagai berikut:

**Gambar 4.3****Model Analisis Jalur (SubStruktur Model-3)**

Keterangan:

- γ (gamma) : koefisien pengukur hubungan antara variabel endogen dengan eksogen
- β (beta) : koefisien pengukur hubungan antara variabel endogen dengan endogen
- ε (Epsilon) : varian peubah latent yang tidak dijelaskan dalam model
- Y dan Z : variabel dependen (endogen)
- X : variabel independen (eksogen)

4.7.4 Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang digunakan akan benar-benar menyatakan hubungan yang signifikan dan representative atau disebut BLUE

atau *Best Linier Unbiased Estimator*, jika model tersebut telah memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain:

1. Data berdistribusi normal, artinya data dalam variabel baik variabel bebas maupun variabel terikat yang akan digunakan dalam penelitian harus berdistribusi normal.
2. Non-Multikolonieritas, artinya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas yang digunakan dalam penelitian.
3. Non-Heterokedastisitas, artinya *varians residual* dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, atau sering disebut *Homoskedastisitas*.
4. Non-Autokorelasi, artinya tidak ada korelasi antara variabel pengganggu pada periode tertentu dengan variabel sebelumnya.

Untuk menguji apakah data sudah termasuk dalam persyaratan BLUE, berikut penjelasannya:

4.7.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model statistik parametrik. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mengikuti distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji T dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Apabila asumsi ini dilanggar maka, uji statistic menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil.

4.7.4.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian adanya multikolinieritas dapat diketahui dengan nilai *Variance Inflation Factor* atau VIF dari masing-masing variabel. Nilai VIF yang lebih kecil dari 10 dan tolerance mendekati 1 mengindikasikan tidak adanya multikolinieritas dalam pengujian model regresi.

4.7.4.3 Heteroskedastisitas

Gejala heteroskedastisitas terjadi sebagai akibat ketidaksamaan data, atau bervariasinya data yang diteliti. Salah satu cara untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya gejala tersebut adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplot diagram*, di mana sumbu X adalah Y yang telah di prediksi, dan sumbu Y adalah residual yang telah di-*studentized*. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan *scatterplot diagram* sebagai berikut:

- a. Ada pola tertentu, yakni berupa titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu dan teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- b. Tidak ada pola yang jelas, yakni berupa titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.7.4.4 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui tidak terjadinya korelasi antara anggota, serangkaian dengan data observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross sectional*). Gejala autokorelasi mengakibatkan

hasil analisis regresi tidak lagi efisien atau varian tidak lagi maksimum. Untuk mengetahui ada atau tidaknya autokorelasi, dapat dilakukan uji “Durbin Watson” dengan ketentuan berikut:

$D-W < 1,08$	=	ada autokorelasi
$1,08 \leq D-W \leq 1,66$	=	tanpa ada kesimpulan
$1,66 \leq D-W \leq 2,34$	=	tidak terjadi autokorelasi
² $2,34 \leq D-W \leq 2,92$	=	tanpa kesimpulan
$D-W > 2,92$	=	ada autokorelasi

4.8. Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini menggunakan Uji statistik-t karena digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel independennya. Uji ini dilakukan untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 7, adapun hipotesis dirumuskan sebagai berikut (Ghozali, 2011):

$$H_o : \rho_{yx1}/\rho_{zx1} = \dots\dots\rho_{yx2}/\rho_{zx2} = \dots\dots\rho_{yx3}/\rho_{zx3} = 0, \text{ dan}$$

$$H_i : \rho_{yx1}/\rho_{zx1} = \dots\dots\rho_{yx2}/\rho_{zx2} \neq \dots\dots\rho_{yx3}/\rho_{zx3} \neq 0$$

Selanjutnya;

Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} (\alpha, n-k-l)$, maka H_o ditolak; dan

Jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel} (\alpha, n-k-l)$, maka H_o diterima.

Hasil signifikansi antara variabel independen terhadap variabel dependen ditentukan di bawah 5% atau $\alpha = 0,05$. Nilai t hitung dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{\text{Se}(b_i)}$$

keterangan:

b_i = Koefisien regresi

Se = Standart error of estimation/estimasi penyimpangan

BAB V

ANALISIS HASIL STUDI

5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pada tahun 1987 usaha rumahan Shindo Sumidomo menjadi berkembang menjadi PT Siantar Top Industri. Dua tahun kemudian, tepatnya pada tahun 1989 Shindo mendirikan pabrik baru seluas 25.000 m² yang berlokasi di Tambak Sawah, Sidoarjo. Dan pada tahun 1996 PT Siantar Top berhasil tercatat sebagai perusahaan publik di Bursa Efek Indonesia, dan menjadi PT Siantar Top Tbk. Perluasan usaha juga terus dilakukan oleh PT Siantar Top Tbk. Dimulai di tahun 1998 dengan mendirikan pabrik baru di Medan, tahun 2002 mendirikan pabrik di Bekasi, dan yang terbaru pada tahun 2011 mendirikan pabrik di Makassar. Untuk ISO yang merupakan standar Internasional untuk sistem manajemen mutu, PT Siantar Top Tbk telah mendapatkan ISO 9001:2000, ISO 9001:2008, dan juga ISO 22000:2005 dari URS. Beberapa penghargaan juga berhasil didapatkan oleh PT Siantar Top Tbk, diantaranya adalah Global Brand Developer tahun 2007, *The Best Quality Product of The Year* (2013), *The Best Manufacturing Company of The Year* (2014), dan juga *Top Brand for KIDS* (2015). Saat ini PT Siantar Top terus berkembang dan memperkuat posisinya sebagai perusahaan garda terdepan yang bergerak di bidang *manufacturing* makanan ringan.

5.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

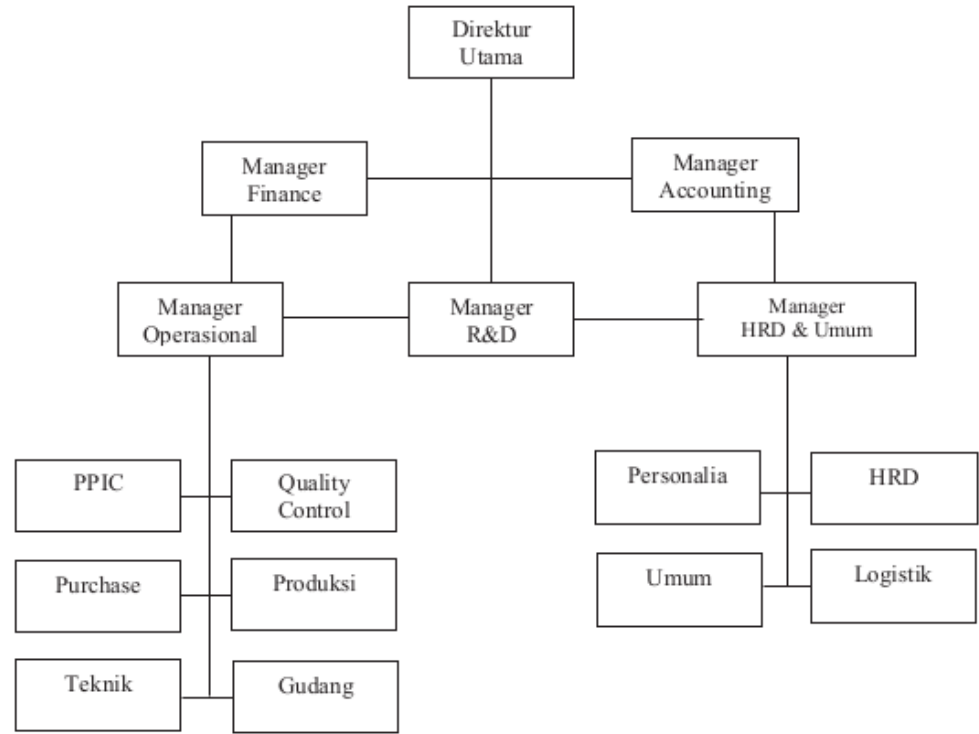
Visi Perusahaan

“Menjadi perusahaan terkemuka yang terus tumbuh dan berkembang demi kepuasan bersama”

Misi Perusahaan

- 1. Menjadi perusahaan pelopor produk-produk dengan *Taste Specialist*
- 2. Menyediakan produk yang kompetitif harganya, terjamin mutu, halal dan legalitasnya.
- 3. Memberi kontribusi bagi kesejahteraan bersama (*stakeholder*, karyawan dan masyarakat)
- 4. Mengembangkan keragaman produk atau usaha sesuai kebutuhan pasar atau konsumen
- 5. Membuka kesempatan bagi pihak lain (*investor*) untuk bekerja sama dengan mensinergikan kemampuan yang dimiliki untuk memperkuat dalam mengembangkan usaha.

5.1.2 Struktur Organisasi PT. Siantar Top, Tbk Sidoarjo



Gambar 5.1
Struktur Organisasi PT. Siantar TOP Tbk, Sidoarjo

5.2 Deskripsi Hasil Penelitian

5.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden perlu disajikan dalam penelitian ini guna untuk menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang dapat memberikan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan. Identitas responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	32	44,4%
Perempuan	40	55,6%
Jumlah	72	100

Sumber: Data Primer (2019)

Pada Tabel 5.1 menunjukkan mayoritas pegawai pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo memiliki jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 44,4% (32 orang). Untuk pegawai yang memiliki jenis kelamin perempuan sebanyak 55,6% (40 orang). Hasil ini menunjukkan perempuan lebih banyak yang bekerja pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo dibandingkan laki-laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada Tabel berikut ini:

Tabel 5.2
Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
18-27	17	23,6%
28-37	35	48,6%
38-47	17	23,6%
48-57	3	4,2%
Jumlah	72	100

Sumber: Data Primer (2019)

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu pegawai pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo termasuk dalam kelompok usia 28 - 37 tahun yaitu sebanyak 48,6% (35 orang), kedua responden dalam kelompok usia 18-27 tahun dan 38 - 47 tahun masing-masing sebanyak 23,6% (17 orang), ketiga responden dalam kelompok usia 48 - 57 tahun sebanyak 4,2% (3 orang).

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada Tabel berikut ini:

Tabel 5.3
Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMP	8	11,1%
SMA	25	34,7%
D1/D2/D3	10	13,9%
S1	27	37,5%
S2	2	2,78%
Jumlah	72	100

Sumber: Data Primer (2019)

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo memiliki tingkat pendidikan terakhir Sarjana Strata Satu (S1) yaitu sebesar 37,5% (27 orang) dari total responden; kelompok responden peringkat kedua adalah dengan tingkat pendidikan terakhir SMA yaitu sebanyak 34,7% (25 orang); kelompok responden peringkat ketiga adalah dengan tingkat pendidikan terakhir D1/D2/D3 yaitu sebanyak 13,9% (10 orang), kelompok responden peringkat keempat adalah dengan tingkat pendidikan terakhir SMP yaitu sebanyak 11,1% (8 orang). sedangkan kelompok responden dengan tingkat pendidikan terakhir Strata dua (S2) yaitu sebanyak 2,78% (2 orang)

5.2.2 ² Deskripsi Variabel Penelitian

Gambaran statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui deskripsi jawaban responden atas variabel-variabel penelitian. Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk mendeskripsikan jawaban responden tentang variabel-variabel penelitian yaitu kompensasi, budaya organisasi, stress kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Nilai kategori jawaban terhadap variabel kompensasi, budaya organisasi, stress kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, ² dari masing-masing responden dihitung dengan cara menjumlahkan nilai jawaban, kemudian jumlah nilai jawaban tersebut dibagi dengan banyaknya jumlah pernyataan atau pertanyaan, hasilnya merupakan nilai rerata (*mean*) variabel. Nilai yang dihasilkan

2 dari perhitungan tersebut kemudian dimasukkan dalam kelas-kelas di mana penentuan intervalnya menggunakan rumus:

Interval kelas = $\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}}$

Di mana :

- a. Nilai tertinggi adalah 5 dan nilai terendah adalah 1.
- b. Jumlah kelas adalah 5 yaitu: sangat baik/sangat tinggi, baik/tinggi, cukup baik/ cukup tinggi, kurang baik/ rendah, dan tidak baik/sangat rendah.

Perhitungan dengan menggunakan rumus di atas diperoleh nilai interval kelas sebagai berikut:

Interval kelas = $\frac{5-1}{5} = 0,8$

Tabel 5.4
Kategori Mean Variabel Penelitian

2

Interval	Kategori Rerata/Mean
1,00 – 1,80	Tidak baik/Tidak setuju/Sangat rendah
1,81 – 2,60	Kurang baik/Kurang setuju/Rendah
2,61 – 3,40	Cukup baik/cukup setuju/Cukup tinggi
3,41 – 4,20	Baik/Setuju/Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat baik/Sangat setuju/Sangat tinggi

Sumber: Peneliti (2019)

Tabel 5.4 menunjukkan batasan nilai masing-masing kelas, kemudian nilai rerata atau *mean* masing-masing indikator serta variabel dimasukkan ke dalam kelas tersebut, sehingga dapat diketahui kategori penilaiannya.

1. Variabel Kompensasi (X_1)

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun nonfinansial yang layak kepada pegawai, sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Variabel kompensasi diukur dengan beberapa indikator, yaitu: Upah dan gaji ($X_{1.1}$), Insentif ($X_{1.2}$), Tunjangan ($X_{1.3}$) dan Fasilitas ($X_{1.4}$). Data mengenai deskripsi jawaban responden tentang variabel kompensasi ditunjukkan pada Tabel 5.5 berikut ini:

Tabel 5.5

Descriptive Indikator Variabel Kompensasi

Descriptive Statistics					
	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
x1.1	72	2.00	5.00	4.1667	.83918
x1.2	72	2.00	5.00	4.1667	.80491
x1.3	72	2.00	5.00	4.2083	.78610
x1.4	72	2.00	5.00	4.1944	.83310
Valid N (listwise)	72				

Sumber: hasil olah data primer

Berdasarkan tabel 5.5 dapat diketahui bahwa jumlah data yang menjadi sampel adalah 72 responden pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Adapun hasil dari perhitungan analisis deskriptif dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

Pada tabel 5.5 menunjukkan bahwa Indikator upah dan gaji ($X_{1.1}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4,1667..

Pada tabel 5.5 menunjukkan bahwa Indikator insentif ($X_{1.2}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4,1667..

Pada tabel 5.5 menunjukkan bahwa Indikator tunjangan ($X_{1.3}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.2083

Pada tabel 5.5 menunjukkan bahwa indicator fasilitas ($X_{1.4}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.1944

2. Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Variabel Budaya Organisasi diukur dengan beberapa indikator, yaitu: Inovasi dan pengambilan resiko ($X_{2.1}$), Perhatian pada rincian ($X_{2.2}$), Orientasi hasil ($X_{2.3}$), Orientasi manusia ($X_{2.4}$), Orientasi tim ($X_{2.5}$), Keagresifan ($X_{2.6}$), dan Stabilitas/ kemampuan ($X_{2.7}$). Data mengenai deskripsi jawaban responden tentang variabel budaya organisasi ditunjukkan pada Tabel 5.6 berikut ini:

Tabel 5.6
Descriptive Indikator Variabel Budaya Organisasi

Descriptive Statistics					
	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
x2.1	72	2.00	5.00	4.1111	.84845
x2.2	72	1.00	5.00	3.9583	1.04055
x2.3	72	1.00	5.00	4.0139	.98572
x2.4	72	2.00	5.00	4.2222	.84290
x2.5	72	1.00	5.00	4.0417	.99912
x2.6	72	1.00	5.00	3.8056	1.19434
x2.7	72	1.00	5.00	3.9444	1.11189
Valid N (listwise)	72				

Sumber: hasil olah data primer

Berdasarkan tabel 5.6 dapat diketahui bahwa jumlah data yang menjadi sampel adalah 72 responden pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Adapun hasil dari perhitungan analisis deskriptif dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

Pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa Indikator Inovasi dan pengambilan resiko ($X_{2.1}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.1111.

Pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa Indikator Perhatian ($X_{2.2}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 1,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 3.9583.

Pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa Indikator Orientasi hasil ($X_{2.3}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum)

sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.0139

Pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa indicator Orientasi manusia ($X_{2.4}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.2222.

Pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa indicator Orientasi tim ($X_{2.5}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 1,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.0417.

Pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa indicator Keagresifan($X_{2.6}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 1,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 3.8056

Pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa indicator Stabilitas/kemampuan ($X_{2.7}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 1,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.2222.

3. Variabel stress kerja (X_3)

Stress kerja dapat diartikan kondisi yang muncul dari interaksi berperilaku diluar fungsi normal mereka, misalnya jam tidur seseorang secara normal adalah 8 jam, namun karena terjadi stress kerja maka jam tidurnya menjadi hanya 3 jam dan berakibat pada perilakunya tidak wajar. Variabel stress kerja diukur dengan beberapa indicator, yaitu: Kondisi pekerjaan ($X_{3.1}$), Peran ($X_{3.2}$), Faktor interpersonal($X_{3.3}$), Perkembangan karir($X_{3.4}$), dan Struktur organisasi. ($X_{3.5}$).

2

Data mengenai deskripsi jawaban responden tentang variabel stres kerja ditunjukkan pada Tabel 5.7 berikut ini:

Tabel 5.7

Descriptive Indikator Variabel Stres Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
x3.1	72	1.00	5.00	3.3194	1.23136
x3.2	72	2.00	5.00	4.2083	.80382
x3.3	72	1.00	5.00	4.2222	.99608
x3.4	72	2.00	5.00	4.2361	.84742
x3.5	72	2.00	5.00	4.1806	.82780
Valid N (listwise)	72				

Sumber: hasil olah data primer

Berdasarkan tabel 5.7 dapat diketahui bahwa jumlah data yang menjadi sampel adalah 72 responden pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Adapun hasil dari perhitungan analisis deskriptif dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

Pada tabel 5.7 menunjukkan bahwa Indikator Kondisi pekerjaan ($X_{3.1}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 1,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 3.3194.

Pada tabel 5.7 menunjukkan bahwa Indikator Peran ($X_{3.2}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.2083.

Pada tabel 5.7 menunjukkan bahwa Indikator Faktor interpersonal($X_{3,3}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 1,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.2222

Pada tabel 5.7 menunjukkan bahwa indicator Perkembangan karir($X_{3,4}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.2361.

Pada tabel 5.7 menunjukkan bahwa indicator Struktur organisasi. ($X_{3,5}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.1806.

4. Variabel kinerja karyawan (Y)

Kinerja karyawan ialah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati secara bersama. Variabel kinerja karyawan diukur dengan beberapa indikator, yaitu: Kualitas ($Y_{1,1}$), Kuantitas($Y_{1,2}$), Ketepatan waktu ($Y_{1,3}$), Efektivitas ($Y_{1,4}$), dan Kehadiran ($Y_{1,5}$). Data mengenai deskripsi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan ditunjukkan pada Tabel 5.8 berikut ini:

Tabel 5.8
Descriptive Indikator Variabel kinerja karyawan

Descriptive Statistics					
	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
y1.1	72	1.00	5.00	4.2222	.99608
y1.2	72	2.00	5.00	4.2361	.84742
y1.3	72	2.00	5.00	4.1806	.82780
y1.4	72	2.00	5.00	4.0694	.86116
y1.5	72	2.00	5.00	4.2222	.84290
Valid N (listwise)	72				

Sumber: hasil olah data primer

Berdasarkan tabel 5.8 dapat diketahui bahwa jumlah data yang menjadi sampel adalah 72 responden pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Adapun hasil dari perhitungan analisis deskriptif dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

Pada tabel 5.8 menunjukkan bahwa Indikator Kualitas ($Y_{1.1}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 1,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.2222..

Pada tabel 5.8 menunjukkan bahwa Indikator Kuantitas($Y_{1.2}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.2361..

Pada tabel 5.8 menunjukkan bahwa Indikator Ketepatan waktu ($Y_{1.3}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah

(minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.1806

Pada tabel 5.8 menunjukkan bahwa indikator Efektivitas ($Y_{1.4}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.0694

Pada tabel 5.8 menunjukkan bahwa indikator kehadiran ($Y_{1.5}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.2222

5. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Variabel kepuasan kerja karyawan diukur dengan beberapa indikator, yaitu: Faktor psikologis ($Z_{1.1}$), Faktor fisik ($Z_{1.2}$), Faktor financial ($Z_{1.3}$), dan Faktor sosial ($Z_{1.4}$). Data mengenai deskripsi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan ditunjukkan pada Tabel 5.9 berikut ini:

Tabel 5.9

Descriptive Indikator Variabel kepuasan kerja karyawan

Descriptive Statistics					
	N	Mini- mum	Max- imum	Mean	Std. Deviation
Z1.1	72	2.00	5.00	4.2361	.77810
Z1.2	72	2.00	5.00	4.1806	.82780
Z1.3	72	2.00	5.00	4.1389	.81024
Z1.4	72	2.00	5.00	4.2222	.84290
Valid N (listwise)	72				

Sumber: hasil olah data primer

Berdasarkan tabel 5.9 dapat diketahui bahwa jumlah data yang menjadi sampel adalah 72 responden pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Adapun hasil dari perhitungan analisis deskriptif dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

Pada tabel 5.9 menunjukkan bahwa Indikator Faktor psikologis ($Z_{1.1}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.2361.

Pada tabel 5.9 menunjukkan bahwa Indikator Faktor fisik ($Z_{1.2}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.1806

Pada tabel 5.9 menunjukkan bahwa Indikator Faktor financial ($Z_{1.3}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.1389

Pada tabel 5.9 menunjukkan bahwa indikator Faktor sosial ($Z_{1.4}$) dalam penelitian ini mempunyai nilai terendah (minimum) sebesar 2,00, nilai tertinggi (maximum) sebesar 5,00, nilai tengah (mean) sebesar 4.2222

5.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian

5.3.1 Uji Validitas

Validitas adalah kemampuan variabel konstrak untuk mengukur suatu konsep yang dikembangkan dalam penelitian, diketahui dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi sah (*valid*) untuk mengukur dimensi atau variabel yang akan diuji dan memberikan hasil ukur yang tepat dalam suatu penelitian. Berdasarkan perhitungan atau pengujian validitas dari indikator pada seluruh variabel penelitian yaitu kompensasi, budaya organisasi, stress kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan, hasilnya ditunjukkan pada Tabel 5.10 berikut ini:

TABEL 5.10
HASIL UJI VALIDITAS

Variabel	Indikator	R hitung	Tanda	R tabel	Keterangan
Kompensasi (X1)	Upah dan Gaji	0.843	>	0,2319	Valid
	Insentif	0.895	>	0,2319	Valid
	Tunjangan	0.620	>	0,2319	Valid
	Fasilitas	0.840	>	0,2319	Valid

Budaya Organisasi (X2)	Inovasi dan pengambilan resiko	0.511	>	0,2319	Valid
	Perhatian	0.642	>	0,2319	Valid
	Orientasi hasil	0.503	>	0,2319	Valid
	Orientasi manusia	0.653	>	0,2319	Valid
	Orientasi tim	0.665	>	0,2319	Valid
	Keagresifan	0.691	>	0,2319	Valid
	Stabilitas/kemampuan	0.681	>	0,2319	Valid
Stres Kerja	Kondisi pekerjaan	0.341	>	0,2319	Valid
	Peran	0.873	>	0,2319	Valid
	Faktor interpersonal	0.480	>	0,2319	Valid
	Perkembangan karir	0.779	>	0,2319	Valid
	Struktur organisasi	0.825	>	0,2319	Valid
Kinerja Karyawan	Kualitas	0.591	>	0,2319	Valid
	Kuantitas	0.842	>	0,2319	Valid
	Ketepatan waktu	0.791	>	0,2319	Valid
	Efektivitas	0.655	>	0,2319	Valid
	Kehadiran	0.885	>	0,2319	Valid
Kepua- san Kerja Karyawan	Faktor psikologis	0.820	>	0,2319	Valid
	Faktor fisik	0.825	>	0,2319	Valid
	Faktor financial	0.536	>	0,2319	Valid
	Faktor sosial	0.833	>	0,2319	Valid

Sumber : diolah, Peneliti (2019)

Hasil uji validitas pada Tabel 5.10 menunjukkan bahwa seluruh indikator dari variabel kompensasi, budaya organisasi, stress kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan

pada PT.Siantar TOP Tbk Sidoarjo mempunyai *Corrected Item-Total Correlation* yang hasilnya lebih besar dari r-tabel (*Critical of Value*), maka dapat disimpulkan seluruh item yang menjadi pernyataan dalam kuesioner dari masing-masing indicator variabel penelitian adalah valid dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

2
5.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji keandalan (reliabilitas) digunakan untuk menguji keajegan hasil pengukuran Kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan. Suatu taraf tes dikatakan mempunyai taraf kepercayaan bila tes tersebut memberikan hasil yang tepat. Hasil uji reliabilitas terhadap variabel penelitian, hasilnya ditunjukkan pada Tabel 5.11

TABEL 5.11
HASIL UJI RELIABILITAS

No	Variabel		Tanda	Minimal	Keterangan
		Cronbach's		Cronbach's	
		Alpha		Alpha yang	
				Disyaratkan	
1	Kompensasi (X1)	0.909	>	0,60	Reliabel
2	Budaya Organisasi (X2)	0.856	>	0,60	Reliabel
3	Stres Kerja(X3)	0.856	>	0,60	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0.901	>	0,60	Reliabel
5	Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	0.884	>	0,60	Reliabel

Sumber : diolah, Peneliti (2019)

Suatu variabel jika memiliki *Alpha Cronbach* (α) lebih besar dari 0,60 ($\alpha > 0,60$) maka data penelitian dianggap cukup baik dan reliabel (andal) untuk digunakan sebagai *input* dalam proses penganalisisan data guna menguji hipotesis penelitian. Hasil uji reliabilitas pada Tabel 5.11 menunjukkan bahwa nilai koefisien *Alpha Cronbach* untuk semua variabel penelitian yaitu kompensasi, budaya organisasi, stress kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan lebih besar dari 0,60 ($\alpha > 0,60$) sehingga dapat diandalkan (*reliabel*) untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

5.4 Hasil Analisis Jalur

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk melihat pengaruh kompensasi, budaya organisasi, dan stress kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Ringkasan hasil analisis jalur (*path analysis*) yang dihasilkan dari penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 5.12

TABEL 5.12

RINGKASAN HASIL ANALISIS JALUR

Model	Koefisien jalur	t	Sig.	Partial (r)	r ²
Sub Struktural 1 (X ₁ , X ₂ dan X ₃ ke Y) Konstanta = .116					
Kompensasi (X ₁)	.244	2.072	.042	.887	.787
Budaya Organisasi (X ₂)	.227	3.173	.002	.782	.611
Stres Kerja(X ₃)	.529	5.124	.000	.899	.801
Sub Struktural 2 (X ₁ , X ₂ , X ₃ . ke Z) Konstanta = .322					

Kompensasi (X ₁)	.607	5.479	.000	.992	.984
Budaya Organisasi (X ₂)	.109	1.614	.111	.763	.582
Stres Kerja(X ₃)	.222	2.284	.026	.873	.762
Sub Struktural 3 (Z ke Y)					
Konstanta = .157					
Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	.961	18.994	0,000	.915	.837

Sumber : diolah, Peneliti (2019)

Berdasarkan hasil perhitungan atau hasil analisis jalur pada Tabel 5.12 maka dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut, sebagai berikut:

$Y = 0,244X_1 + 0,227 X_2 + 0,529 X_3 \dots\dots\dots (1)$

$Z = 0,607 X_1 + 0,109 X_2 + 0,222 X_3 \dots\dots\dots (2)$

$Y = 0,961 Z \dots\dots\dots (3)$

Persamaan 1

Beberapa hal yang dapat diketahui dari persamaan 1 yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1. Konstanta sebesar 0,116 merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu Y yang menunjukkan rata-rata kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo pada saat variabel bebas yaitu kompensasi, budaya organisasi dan stress kerja sama dengan nol.
- 2. Koefisien jalur X₁ sebesar 0,607 dengan signifikan sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pemberian kompensasi

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Maka menunjukkan bahwa pemberian kompensasi meningkat satu-satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,607 satuan dengan asumsi variabel lain konstan.

3. Koefisien jalur X_2 sebesar 0,109 dengan signifikan sebesar 0,111 menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Maka menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak meningkat satu-satuan maka akan menurunkan kinerja karyawan.
4. Koefisien jalur X_3 sebesar 0,222 dengan signifikan sebesar 0,026 menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Maka menunjukkan bahwa stress kerja meningkat satu-satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,222 satuan dengan asumsi variabel lain konstan.

Persamaan 2

Beberapa hal yang dapat diketahui dari persamaan 2 yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 0,322 merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu Z yang menunjukkan rata-rata kepuasan kerja karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo pada saat variabel bebas yaitu kompensasi, budaya organisasi, dan stress kerja sama dengan nol.

2

2. Koefisien jalur X_1 sebesar 0,607 dengan signifikan sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo.
3. Koefisien jalur X_2 sebesar 0,109 dengan signifikan sebesar 0,111 menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo.
4. Koefisien jalur X_3 sebesar 0,222 dengan signifikan sebesar 0,026 menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo.

Persamaan 3

2

Beberapa hal yang dapat diketahui dari persamaan 3 yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

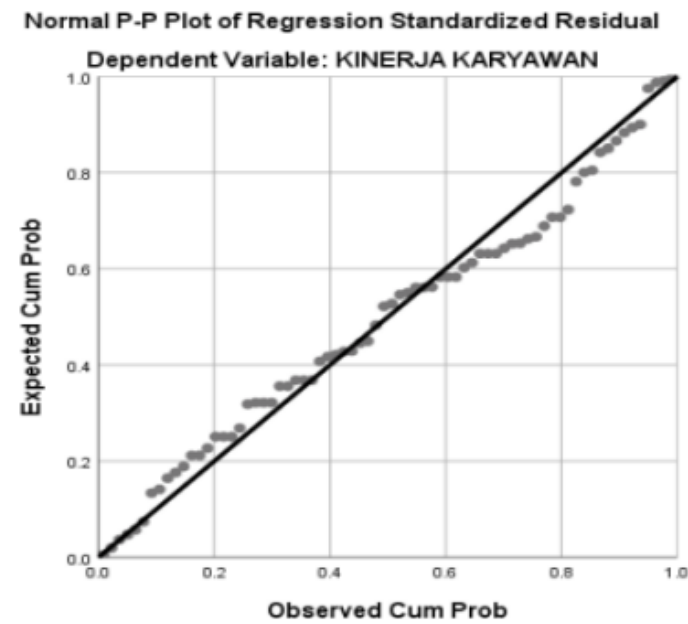
1. Konstanta sebesar 0,157 merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu Y yang menunjukkan rata-rata kinerja karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo pada saat variabel bebas yaitu kepuasan kerja karyawan sama dengan nol.
2. Koefisien jalur Z sebesar 0,961 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo.

5.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang digunakan akan benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representative atau disebut BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*), maka model regresi tersebut memenuhi asumsi klasik regresi. Asumsi data tersebut adalah apabila tidak terjadi gejala autokorelasi, heterokedasitas, dan multikolinearitas diantara variabel bebas dalam regresi tersebut. Setelah model yang diuji bersifat BLUE, maka selanjutnya akan dilakukan pengujian statistic, yaitu f hitung dan t hitung. Uji asumsi klasik regresi linier berganda menggunakan program SPSS (*Statisticcal Package for Social Solition*).

5.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas juga melihat apakah model regresi yang digunakan sudah baik. Model regresi yang baik memiliki distribusi data yang normal atau mendekati maka menggunakan metode parametik. Namun jika data tersebut berdistribusikan tidak normal maka menggunakan metode non parametik. Uji normalitas dengan melihat normal probability plot dapat dilihat pada gambar 5.2.



Sumber : diolah, Peneliti (2019)

Gambar 5.2
Normal Probability Plot

Dari gambar 5.2 dapat terlihat bahwa penyebaran data terdapat disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Berdasarkan gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini uji asumsi normalitas data telah terpenuhi hingga model regresi ini layak digunakan dalam penelitian ini.

Selain itu pengujian normalitas data secara analisis statistic dapat dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-smirnov. Data yang berdistribusi normal ditunjukan dengan nilai signifikansi diatas 0,05. Hasil pengujian terhadap 30 data terlihat dalam tabel 5.13 sebagai berikut:

Tabel 5.13
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.24289673
Most Extreme Differences	Absolute	.093
	Positive	.093
	Negative	-.064
Test Statistic		.093
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber : data diolah peneliti (2019)

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa nilai *residual* untuk data Kompensasi, budaya organisasi, stress kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,200 yang berarti $> 0,05$ signifikan sehingga semua variabel berdistribusi normal dan memenuhi syarat untuk dilakukan analisis selanjutnya, dikarenakan data hasil pengujian tersebut seimbang.

5.5.2 Uji Multikolinearitas

Uji yang digunakan untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya hubungan linier antar variabel bebas dalam model regresi. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan di regresi terhadap variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabelitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *Tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF=1/ Tolerance$) nilai *cut off* yang umum dipakai untuk

menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance ,0,10 atau sama dengan $VIF > 10$. Berikut ini adalah hasil uji multikolinieritas:

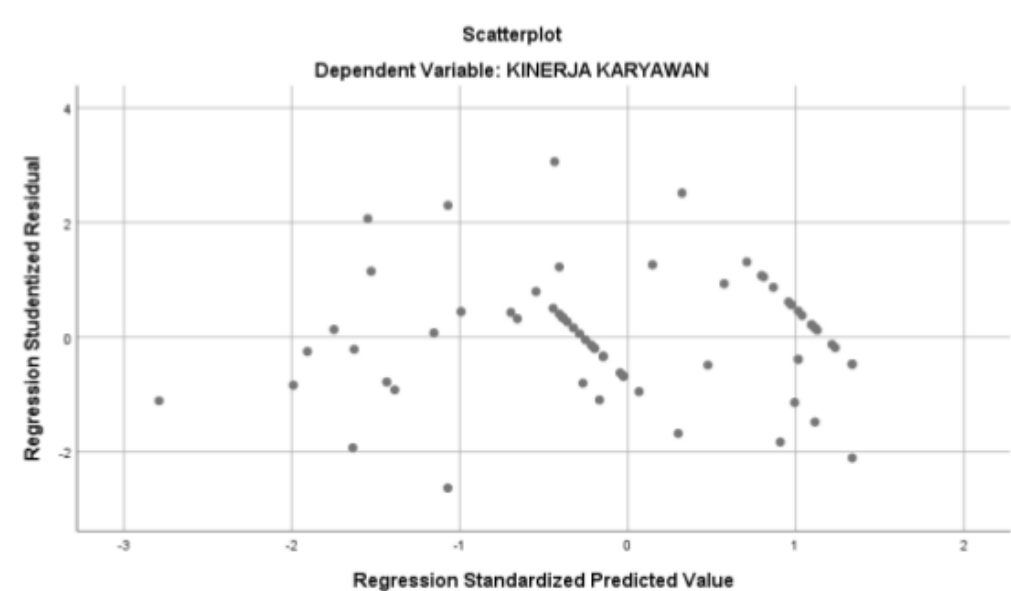
Tabel 5.14
Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	KOMPENSASI	.105	9.522
	BUDAYA ORGANISASI	.380	2.629
	STRES KERJA	.181	5.535
	KEPUASAN KERJA	.135	7.434
	KARYAWAN		

Sumber: diolah peneliti (2019)

Hasil pengujian *Tolerance* menunjukkan variabel bebas Kompensasi, Budaya Organisasi, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Karyawan tidak ada yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan VIF juga menunjukkan bahwa tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antara variabel dalam model regresi.

5.5.3 Uji Heteroskedatisitas



Sumber: diolah peneliti (2019)

Gambar 5.3
Uji Heterokedastisitas

Dilihat dari gambar 5.3 scatterplot diatas, menunjukkan bahwa penyebaran titik-titik secara acak yang tidak mempunyai pola yang jelas, serta penyebaran titik-titik tersebut menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam persamaan ini, sehingga persamaan regresi ini layak dipakai untuk penelitian ini.

5.5.4 Uji Autokorelasi

Untuk menguji variabel-variabel yang diteliti yaitu apakah terjadi autokorelasi atau tidak, jika terjadi korelasi maka dinamakan ada permasalahan autokorelasi. Untuk menguji ada atau tidaknya gejala autokorelasi maka dapat dideteksi dengan

uji Durbin-Waston (DW Tes) yaitu membandingkan nilai d dari hasil uji regresi dengan dL dan dU dari tabel Durbin Watson. Berikut ini hasil uji autokorelasi dengan Durbin Watson:

Tabel 5.15
Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.944 ^a	.891	.885	.25004	1.713

Sumber: diolah peneliti (2019)

Berdasarkan dari tabel 5.15 tersebut didapat nilai Durbin Watson dari model regresi sebesar 1,713 sedangkan dari tabel Durbin Watson dengan signifikasi 0,5 dan jumlah sampel (n) = 72 serta K = 3 diperoleh dL sebesar 1,5323 dan dU sebesar 1,7034. Karena nilai dL sebesar 1,5323 lebih kecil dari nilai Durbin Watson sebesar 1,7034 dan lebih besar dari dU sebesar 1,7034, maka tidak ada autokorelasi positif ataupun negatif, maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti.

5.6 Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil ² analisis pengaruh antar variabel atau uji hipotesis digunakan untuk menguji apakah ada pengaruh signifikan atau tidak signifikan antar variabel-variabel yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Hasil analisis pengaruh antar variabel atau hasil uji hipotesis dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 5.16 sebagai berikut:

Tabel 5.16
Koefisien Jalur Regresi

Variabel	Koefisien Jalur Regresi	Signifikansi (Sig.)	Kesimpulan (Sig. < 0,05)
1. Kompensasi (X ₁) → Kinerja Karyawan (Y)	.244	.042	Signifikan
2. Budaya Organisasi (X ₂) → Kinerja Karyawan (Y)	.227	.002	Signifikan
3. Stres Kerja (X ₃) → Kinerja Karyawan (Y)	.529	.000	Signifikan
4. Kompensasi (X ₁) → Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	.607	.000	Signifikan
5. Budaya Organisasi (X ₂) → Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	.109	.111	Tidak Signifikan
6. Stres Kerja (X ₃) → Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	.222	.026	Signifikan
7. Kepuasan Kerja Karyawan (Z) → Kinerja Karyawan (Z)	18.994	.000	Signifikan

Sumber: diolah peneliti (2019)

2

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig.) masing-masing variabel dengan signifikan (Sig. < 0,05) yaitu dikatakan signifikan jika signifikansi variabel penelitian lebih kecil dari 0,05 (Sig. < 0,05). Tabel 5.16 menjelaskan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, sebagai berikut:

- 1. Hipotesis pertama

Variabel Kompensasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,042 artinya sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,244. Artinya jika variabel kompensasi meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo juga akan meningkat sebesar 0,244. Sehingga hipotesis pertama yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

2. Hipotesis Kedua

Variabel Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 artinya sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,227. Artinya jika variabel budaya organisasi meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo juga akan meningkat sebesar 0,227. Sehingga hipotesis kedua yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

3. Hipotesis Ketiga

Variabel Stres Kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,527. Artinya jika variabel stress kerja meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo juga akan meningkat sebesar 0,527. Sehingga hipotesis ketiga yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

4. Hipotesis Keempat

Variabel Kompensasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan (Z), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya $\text{sig.} < 0,05$ dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,607. Artinya jika variabel kompensasi meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kepuasan kerja karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo juga akan meningkat sebesar 0,607. Artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, sehingga hipotesis keempat yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

5. Hipotesis Kelima

Variabel Budaya Organisasi (X_2) tidak berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan (Z), dengan nilai signifikansi sebesar 0,111 artinya $\text{sig.} > 0,05$ dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,109. Artinya budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, sehingga hipotesis kelima yang diajukan tidak terbukti atau ditolak kebenarannya.

6. Hipotesis Keenam

Variabel stres kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan (Z), dengan nilai signifikansi sebesar 0,026 artinya $\text{sig.} < 0,05$ dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,222. Artinya jika variabel stres kerja meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kepuasan kerja karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo juga akan meningkat sebesar 0,222. Artinya stres

kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, sehingga hipotesis keenam yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

7. Hipotesis Ketujuh

Variabel Kepuasan kerja karyawan (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya $\text{sig.} < 0,05$ dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,961. Tanda koefisien jalur regresi Z yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel kepuasan kerja karyawan meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo juga akan meningkat, karena pengaruhnya signifikan maka tanda positif ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau pengaruhnya besar sekali. sehingga hipotesis ketujuh yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

5.7 Analisis Kontribusi ² Pengaruh Variabel Penelitian

Pengaruh antar variabel yang terbentuk atau prosentase varians antar variabel penelitian yang dihipotesiskan dapat dijelaskan seperti pada Tabel 5.17.

Tabel 5.17
Koefisien Determinasi R²

Variabel	Squared Multiple Correlation (R ²)	Keterangan
Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	0.865	Kontribusi pengaruh variabel kompensasi (X ₁), budaya organisasi (X ₂), dan stres kerja (X ₃) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) sebesar 86,5%. Artinya 86,5% <i>variance</i> pada kepuasan kerja karyawan (Z) dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi (X ₁), budaya organisasi (X ₂), dan stres kerja (X ₃). Sisanya 13,5% dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti.
Kinerja Karyawan (Y)	0.891	Kontribusi pengaruh variabel kompensasi (X ₁), budaya organisasi (X ₂), stres kerja (X ₃) dan kepuasan kerja karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 89,1%. Artinya 89,1% <i>variance</i> pada kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi (X ₁), budaya organisasi (X ₂), stres kerja (X ₃) dan kepuasan kerja karyawan (Z). Sisanya 10,9% dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti.

Sumber: diolah peneliti (2019)

2

5.8 Analisis Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh langsung dan tidak langsung ditunjukkan pada Tabel 5.18.

Tabel 5.18

2
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung (Melalui Z)
1. Kompensasi (X_1) → Kinerja Karyawan (Y)	.244	.961
2. Budaya Organisasi (X_2) → Kinerja Karyawan (Y)	.227	.961
3. Stres Kerja (X_3) → Kinerja Karyawan (Y)	.529	.961
4. Kompensasi (X_1) → Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	.607	-
5. Budaya Organisasi (X_2) → Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	.109	-
6. Stres Kerja (X_3) → Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	.222	-
7. Kepuasan Kerja Karyawan (Z) → Kinerja Karyawan (Z)	.961	-

2
Makna perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung adalah untuk mengetahui fungsi atau peran dari variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan (Z), apakah memperkuat pengaruh, memperlemah pengaruh, atau tidak berperan dalam hubungan (pengaruh) antar variabel kompensasi, budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo.

Berdasarkan perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung pada Tabel 5.18, maka untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. Secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kompensasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,244 dengan signifikansi sebesar 0,042.
2. Secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,227 dengan signifikansi sebesar 0,002.
3. Secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel stres kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,529 dengan signifikansi sebesar 0,000.
4. Secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kompensasi (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) sebesar 0,607 dengan signifikansi sebesar 0,000.
5. Secara langsung tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) sebesar 0,109 dengan signifikansi sebesar 0,111.
6. Secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel stres kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) sebesar 0,222 dengan signifikansi sebesar 0,026.
7. Secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepuasan kerja karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,961 dengan signifikansi sebesar 0,000.

- 2
8. Secara tidak langsung terdapat pengaruh positif variabel kompensasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y melalui kepuasan kerja karyawan (Z) yaitu sebesar $0,607 \times 0,961 = 0,583$ dimana pengaruhnya signifikan. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari kompensasi terhadap kinerja karyawan, memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan sebesar 0,583. Sedangkan pengaruh langsung variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,244 dan pengaruhnya signifikan.
- 2
9. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi sebagai variabel intervening berperan memperkuat pengaruh kompensasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y), artinya bahwa kompensasi secara langsung melalui kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh lebih besar dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo, dibandingkan jika secara langsung dimana pengaruhnya signifikan.
- 2
10. Secara tidak langsung terdapat pengaruh positif variabel budaya (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y melalui kepuasan kerja karyawan (Z) yaitu sebesar $0,109 \times 0,961 = 0,105$ dimana pengaruhnya tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, memiliki pengaruh tidak langsung positif dan tidak signifikan sebesar 0,105. Sedangkan pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,227 dan pengaruhnya signifikan.
- 2
11. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening berperan tidak memperkuat pengaruh budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan

(Y), artinya bahwa budaya organisasi secara langsung melalui kepuasan kerja karyawan tidak memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo, dibandingkan jika secara langsung dimana pengaruhnya signifikan.

12. Secara tidak langsung terdapat pengaruh positif variabel stres kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja karyawan (Z) yaitu sebesar $0,222 \times 0,961 = 0,213$ dimana pengaruhnya signifikan. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari stres kerja terhadap kinerja karyawan, memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan sebesar 0,213. Sedangkan pengaruh langsung variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,529 dan pengaruhnya signifikan.
13. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening berperan memperkuat pengaruh stres kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y), artinya bahwa stres kerja secara langsung melalui kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh lebih kecil dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo, dibandingkan jika secara langsung dimana pengaruhnya signifikan.

5.9 Pembahasan

Selanjutnya akan dibahas bagaimana hubungan atau pengaruh kompensasi, budaya organisasi, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan

sebagai variabel intervening pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, sebagai berikut:

5.9.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan besarnya koefisien jalur regresi variabel kompensasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,244 (Sig.= 0,042 → Signifikan). Artinya jika variabel kompensasi berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,244. Semakin baik penilaian responden (karyawan) terhadap kompensasi yang diberikan oleh pimpinan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan atau ditunjukkan oleh para karyawan pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo.

Kontribusi variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) = 0,240 jadi kontribusinya sebesar 24,0% dengan signifikansi sebesar 0,042. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan adalah cukup erat.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel kompensasi menunjukkan bahwa secara rata-rata kompensasi yang diberikan pimpinan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo adalah sangat baik. Artinya para pegawai menilai baik terhadap kompensasi yang diberikan pimpinan PT Siantar TOP Tbk

Sidoarjo. kompensasi yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi: upah dan gaji ($X_{1.1}$), insentif ($X_{1.2}$), tunjangan ($X_{1.3}$) dan fasilitas ($X_{1.4}$).

Indikator yang paling tinggi/paling baik dinilai oleh responden pada variabel kompensasi (X_1) adalah indikator tunjangan ($X_{1.3}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4,2083 artinya pimpinan menilai karyawan juga memberikan pengarah maupun dukungan penuh kepada para karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, dinilai paling baik dibandingkan indikator kompensasi lainnya. Indikator yang paling rendah/paling kurang baik dinilai oleh responden pada variabel kompensasi (X_1) adalah indikator upah dan gaji ($X_{1.1}$), dan insentif ($X_{1.2}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4,1667 artinya pimpinan dan para karyawan di PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama pimpinan untuk mempermudah dan berkomunikasi, dan dinilai paling kurang baik dibandingkan indikator kompensasi lainnya.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, secara empiris mendukung hasil penelitian Rustillah (2018), Nurcahyani dan Adnyani (2016) dan Rahmawati (2016) yang menyimpulkan bahwa variabel bebas yaitu kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan secara bersamaan dan secara parsial.

5.9.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan besarnya koefisien jalur regresi variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,227 (Sig.= 0,002 → Signifikan). Artinya jika variabel budaya organisasi berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,227. Semakin baik penilaian responden (karyawan) terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh pimpinan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan atau ditunjukkan oleh para karyawan pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo.

Kontribusi variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) = 0,228 jadi kontribusinya sebesar 22,8% dengan signifikansi sebesar 0,002. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah cukup erat.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa secara rata-rata budaya organisasi yang diterapkan pimpinan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo adalah sangat baik. Artinya para pegawai menilai baik terhadap budaya organisasi yang saat ini diterapkan oleh PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Budaya organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi: Inovasi dan pengambilan resiko

($X_{2.1}$), **Perhatian pada rincian** ($X_{2.2}$), **Orientasi** hasil ($X_{2.3}$), orientasi manusia ($X_{2.4}$), orientasi tim ($X_{2.5}$), keagresifan ($X_{2.6}$), stabilitas/kemampuan ($X_{2.7}$).

Indikator yang paling tinggi/paling baik dinilai oleh responden pada variabel budaya organisasi (X_2) adalah indikator orientasi manusia ($X_{2.4}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4.2222 artinya pimpinan dalam mengorientasi sumber daya manusia di perusahaannya dinilai paling baik dibandingkan indikator budaya organisasi lainnya. Indikator yang paling rendah/paling kurang baik dinilai oleh responden pada variabel budaya organisasi (X_2) adalah indikator keagresifan ($X_{2.6}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 3.8056 artinya pimpinan dan para karyawan di PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama pimpinan untuk mempermudah dan berkomunikasi, dan dinilai paling kurang baik dibandingkan indikator budaya organisasi lainnya.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, secara empiris mendukung hasil penelitian dewi dkk (2017), dan wahyuni dkk (2016) yang menyimpulkan bahwa variabel bebas yaitu budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan secara bersamaan dan secara parsial.

5.9.3 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan

2

besarnya koefisien jalur regresi variabel stres kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,529 (Sig.= 0,000 → Signifikan). Artinya jika variabel stres kerja berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,529. Semakin baik penilaian responden (karyawan) terhadap stres kerja yang dihadapi oleh karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan atau ditunjukkan oleh para karyawan pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo.

Kontribusi variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) = 0,524 jadi kontribusinya sebesar 52,4% dengan signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara stres kerja dengan kinerja karyawan adalah cukup erat.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel stres kerja menunjukkan bahwa secara rata-rata stres kerja yang dihadapi karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo adalah sangat baik. Artinya para pegawai menilai baik terhadap stres kerja yang dihadapi oleh karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Stres kerja yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi: kondisi pekerjaan ($X_{3,1}$), peran ($X_{3,2}$), faktor interpersonal ($X_{3,3}$), perkembangan karir ($X_{3,4}$) dan struktur organisasi ($X_{3,5}$).

Indikator yang paling tinggi/paling baik dinilai oleh responden pada variabel stres kerja (X_3) adalah indikator perkembangan karir ($X_{3,4}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4.2361 artinya karyawan memiliki tingkat stres kerja dalam pengembangan karir yang paling tinggi, dimana karyawan mengharapkan adanya perkembangan dalam karir sesuai dengan

kinerja dan kontribusi karyawan dalam perusahaan tersebut. Indikator yang paling rendah/paling kurang baik dinilai oleh responden pada variabel stres kerja (X_3) adalah indikator kondisi pekerjaan ($X_{3.1}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 3.3194 artinya para karyawan mengalami stres kerja pada kondisi pekerjaan saat ini, sehingga perusahaan diharapkan untuk meningkatkan kenyamanan untuk bekerja agar meminimalisir stres kerja yang dihadapi.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, secara empiris mendukung hasil penelitian wahyuni dkk (2016), yang menyimpulkan bahwa variabel bebas yaitu stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan secara bersamaan dan secara parsial

5.9.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hipotesis keempat terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan besarnya koefisien jalur regresi variabel kompensasi (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) adalah sebesar 0,607 (Sig.= 0,000 → Signifikan). Artinya jika variabel kompensasi berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,607. Semakin baik penilaian responden (karyawan) terhadap kompensasi yang diberikan oleh pimpinan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo akan semakin tinggi pula kepuasan kerja

karyawan atau ditunjukkan oleh para karyawan pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo.

Kontribusi variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) = 0,626 jadi kontribusinya sebesar 62,6% dengan signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan adalah cukup erat.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel kompensasi menunjukkan bahwa secara rata-rata kompensasi yang diberikan pimpinan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo adalah sangat baik. Artinya para pegawai menilai baik terhadap kompensasi yang diberikan pimpinan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo. kompensasi yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi: upah dan gaji ($X_{1,1}$), insentif ($X_{1,2}$), tunjangan ($X_{1,3}$) dan fasilitas ($X_{1,4}$).

Indikator yang paling tinggi/paling baik dinilai oleh responden pada variabel kompensasi (X_1) adalah indikator tunjangan ($X_{1,3}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4.2083 artinya pimpinan menilai karyawan juga memberikan pengarah maupun dukungan penuh kepada para karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, dinilai paling baik dibandingkan indikator kompensasi lainnya. Indikator yang paling rendah/paling kurang baik dinilai oleh responden pada variabel kompensasi (X_1) adalah indikator upah dan gaji ($X_{1,1}$), dan insentif ($X_{1,2}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4,1667 artinya pimpinan dan para karyawan di PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama pimpinan untuk mempermudah dan berkomunikasi, dan

dinilai paling kurang baik dibandingkan indikator kompensasi lainnya.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, secara empiris mendukung hasil penelitian rustilah (2018), nurcahyani dan adnyani (2016 dan rahmawati (2016), yang menyimpulkan bahwa variabel bebas yaitu kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara bersamaan dan secara parsial.

5.9.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hipotesis kelima tidak terbukti atau tidak dapat diterima kebenarannya bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan besarnya koefisien jalur regresi variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan karyawan (Z) adalah sebesar 0,109 (Sig.= 0,111 → Tidak Signifikan). Artinya jika variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh atas kenaikan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kontribusi variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) = 0,114 jadi kontribusinya sebesar 11,4% dengan signifikansi sebesar 0,111. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan tidak adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa secara rata-rata budaya organisasi yang diterapkan pimpinan PT. Siantar TOP Tbk

Sidoarjo adalah kurang baik. Artinya para pegawai menilai kurang baik terhadap penerapan budaya organisasi yang saat ini diterapkan oleh PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Budaya organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi: **Inovasi** dan pengambilan resiko ($X_{2.1}$), **Perhatian pada rincian** ($X_{2.2}$), **Orientasi** hasil ($X_{2.3}$), orientasi manusia ($X_{2.4}$), orientasi tim ($X_{2.5}$), keagresifan ($X_{2.6}$), stabilitas/kemampuan ($X_{2.7}$).

Indikator yang paling tinggi/paling baik dinilai oleh responden pada variabel budaya organisasi (X_2) adalah indikator orientasi manusia ($X_{2.4}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4.2222 artinya pimpinan dalam mengorientasi sumber daya manusia di perusahaannya dinilai paling baik dibandingkan indikator budaya organisasi lainnya. Indikator yang paling rendah/paling kurang baik dinilai oleh responden pada variabel budaya organisasi (X_2) adalah indikator keagresifan ($X_{2.6}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 3.8056 artinya pimpinan dan para karyawan di PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama pimpinan untuk mempermudah dan berkomunikasi, dan dinilai paling kurang baik dibandingkan indikator budaya organisasi lainnya.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo .

5.9.6 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hipotesis keenam terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Hal ini

ditunjukkan besarnya koefisien jalur regresi variabel stres kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) adalah sebesar 0,222 (Sig.= 0,026 → Signifikan). Artinya jika variabel stres kerja berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,222. Semakin baik penilaian responden (karyawan) terhadap stres kerja yang dihadapi oleh karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan atau ditunjukkan oleh para karyawan pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo.

Kontribusi variabel stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) = 0,230 jadi kontribusinya sebesar 23% dengan signifikansi sebesar 0,026. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara stres kerja dengan kepuasan kerja karyawan adalah cukup erat.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel stres kerja menunjukkan bahwa secara rata-rata stres kerja yang dihadapi karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo adalah sangat baik. Artinya para pegawai menilai baik terhadap stres kerja yang dihadapi oleh karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Stres kerja yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi: kondisi pekerjaan ($X_{3,1}$), peran ($X_{3,2}$), faktor interpersonal ($X_{3,3}$), perkembangan karir ($X_{3,4}$) dan struktur organisasi ($X_{3,5}$).

Indikator yang paling tinggi/paling baik dinilai oleh responden pada variabel stres kerja (X_3) adalah indikator perkembangan karir ($X_{3,4}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4.2361 artinya karyawan memiliki tingkat stres kerja dalam pengembangan karir yang paling tinggi, dimana karyawan

mengharapkan adanya perkembangan dalam karir sesuai dengan kinerja dan kontribusi karyawan dalam perusahaan tersebut. Indikator yang paling rendah/paling kurang baik dinilai oleh responden pada variabel stres kerja (X_3) adalah indikator kondisi pekerjaan ($X_{3.1}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 3.3194 artinya para karyawan mengalami stres kerja pada kondisi pekerjaan saat ini, sehingga perusahaan diharapkan untuk meningkatkan kenyamanan untuk bekerja agar meminimalisir stres kerja yang dihadapi.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, secara empiris mendukung hasil penelitian permatasari dan prasetio (2018) dan wahyuni dkk (2016) yang menyimpulkan bahwa variabel bebas yaitu stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara bersamaan dan secara parsial

5.9.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketujuh terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan besarnya koefisien jalur regresi variabel kepuasan kerja karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,961 (Sig.= 0,000 → Signifikan). Artinya jika variabel kepuasan kerja karyawan berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,961. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, maka akan

mempengaruhi tingkat kinerja karyawan akan semakin tinggi pula sesuai yang dirasakan karyawan atau ditunjukkan oleh para karyawan pada PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo.

Kontribusi variabel kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) = 0,915 jadi kontribusinya sebesar 91,5% dengan signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja karyawan adalah cukup erat.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa secara rata-rata kepuasan kerja karyawan yang dirasakan karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo adalah sangat baik. Artinya para pegawai menilai baik terhadap apa yang telah diberikan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo pada karyawannya. Kepuasan kerja karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi: faktor psikologis ($Y_{1.1}$), faktor fisik ($Y_{1.2}$), faktor financial ($Y_{1.3}$), dan faktor sosial ($Y_{1.4}$)

Indikator yang paling tinggi/paling baik dinilai oleh responden pada variabel kepuasam kerja karyawan (Y) adalah indikator faktor psikologis ($Y_{1.1}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4.2361 artinya kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau produktivitas, khususnya faktor psikologis yang lebih dominan dirasakan oleh karyawan. Indikator yang paling rendah/paling kurang baik dinilai oleh responden pada variabel kepuasan kerja karyawan (Y) adalah indikator faktor financial ($Y_{1.3}$) dengan nilai *mean*/rerata indikator sebesar 4.1389 artinya para karyawan merasakan kepuasan kerja pada konndisi pekerjaan saat ini, sehingga

perusahaan diharapkan untuk meningkatkan kenyamanan untuk bekerja seperti adanya kompensasi agar meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, secara empiris mendukung hasil penelitian rustilah (2018), dewi dkk (2017), nurcahyani dan adnyani (2016), wahyuni dkk (2016) dan rahmawati (2016), yang menyimpulkan bahwa variabel intervening yaitu kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara bersamaan dan secara parsial.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

2

Berdasarkan uraian dan analisis pada bab-bab sebelumnya maka dapat dibuat kesimpulan dan saran yang didasarkan pada pembuktian hipotesis dan pembahasan, sebagai berikut:

1. Hasil studi menunjukkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, dimana semakin baik pemberian kompensasi pada karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian Rustillah (2018), Nurcahyani dan Adnyani (2016) dan Rahmawati (2016).
2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, dimana semakin baik budaya organisasi diterapkan oleh perusahaan maka budaya organisasi yang dimiliki akan semakin tinggi diterapkan. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian dewi dkk (2017), dan wahyuni dkk (2016).
3. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, dimana semakin tinggi stres kerja yang dihadapi oleh karyawan maka mempengaruhi kinerja karyawan juga tinggi, karena karyawan yang ditekan untuk selalu produktif. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian wahyuni dkk (2016).

4. Hasil studi menunjukkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, dimana semakin tinggi pemberian kompensasi pada karyawan dalam melakukan pekerjaannya maka meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena merasa dihargai atas kinerja yang dilakukannya. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian rustilah (2018), nurcahyani dan adnyani (2016 dan rahmawati (2016).
5. Hasil studi menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo, dimana semakin tinggi budaya organisasi yang diterapkan pada karyawan tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
6. Hasil studi menunjukkan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, dimana semakin tinggi stres kerja yang dihadapi oleh karyawan maka tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian permatasari dan prasetio (2018) dan wahyuni dkk (2016)
7. Hasil studi menunjukkan kepuasan karyawan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian rustilah (2018), dewi dkk (2017), nurcahyani dan adnyani (2016), wahyuni dkk (2016) dan rahmawati (2016)

6.2 ² **Saran**

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan yang telah didapatkan, saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo.

Kompensasi dan stres kerja, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga pihak manajemen PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka disarankan untuk lebih memperhatikan atau meningkatkan pemberian kompensasi pada karyawan, sehingga karyawan mampu mengatasi stres kerja yang dihadapi karena tekanan yang diberikan perusahaan.

Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga pihak manajemen PT Siantar TOP Tbk Sidoarjo sehingga diharapkan agar pihak manajemen selalu meningkatkan budaya organisasi pada perusahaan dengan beberapa cara, salah satunya yaitu dengan sosialisasi pada karyawan mengenai budaya organisasi yang baik agar dapat meningkatkan produktifikasi karyawan

Kompensasi, budaya organisasi dan stres kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga pihak manajemen PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo ingin meningkatkan kinerja karyawan maka disarankan untuk meningkatkan peran pimpinan dalam mempengaruhi para karyawan yang diarahkan pada upaya pencapaian tujuan bersama.

Kepuasan kerja karya secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga pihak manajemen PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo ingin meningkatkan kinerja pegawai maka disarankan untuk meningkatkan pemberian kompensasi dengan memenuhi kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri maka dengan demikian akan mampu membawa perubahan maupun meningkatnya kinerja karyawan yang tinggi dalam menghasilkan suatu pekerjaan sesuai keinginan dan tujuan organisasi.

Kepuasan kerja karyawan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo, sehingga disarankan untuk dipertahankan dan tingkatkan lagi misalkan dengan meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, meningkatkan keyakinan karyawan untuk tetap bekerja lebih bersemangat di lingkungan perusahaan, meningkatkan ketertarikan dan kegairahan karyawan terhadap pekerjaannya, dan lain sebagainya.

2. Pegawai PT. Siantar TOP Tbk Sidoarjo.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan kompensasi, budaya organisasi dan stres kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga disarankan harus terus lebih ditingkatkan lagi, misalnya dengan menyesuaikan atau meningkatkan penerimaan karyawan terhadap kepemimpinan untuk atasan, meningkatkan penerimaan terhadap kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, penghargaan yang sudah diterima, dan juga meningkatkan motivasi kerja dan sebagainya.

3. ² Penelitian selanjutnya.

Disarankan untuk meneliti yang lebih mendalam, tentang hubungan atau pengaruh kompensasi, budaya organisasi, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan misalnya dengan lebih memperluas obyek penelitian serta menambah indikator-indikator pengukuran dari masing-masing variabel penelitian serta kemungkinan variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Muhammad. 2014. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Asswaja Presindo
- Cahyono, Eko Wahyu. 2019. *The Power Of Gratitude: Kekuatan Syukur dalam Menurunkan Stres Kerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Dewi dkk. 2017. Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai PT. Bank Mandiri Persero, Tbk area jember. *Jurnal*. Universitas Jember
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Fadillah, Rozi dkk. 2017. Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Kalsel Cabang Pembantu di Banjarmasin. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan* Vol.6 No.1
- Fattah, Hussein. 2017. *Kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatara.
- Hidayah, Nurul. 2016. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Keuangan dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta). *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta

- I Made Indra P dan cahyaningrum, ika. 2019. Cara mudah memahami metode penelitian.yogyakarta: Deepublish
- Meithiana.2017. Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal*. Unitomo Surabaya
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nurchayani, Ni Made dan Adnyani, I. G.A Dewi. 2016. Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal*. Universitas Udayana Bali.
- Nariswari, Linggar dan Rahardjo, Mudji. 2016. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Poliplas Indah Sejahtera). *Jurnal*. Universitas Diponegoro
- Paulus Leonu, Anhar Yani dan Akhmad Abdurrahman, 2017. Analisis Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur Paten Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen* Vol.1 No.1
- Permatasari, Hawa Indah dan Prasitio, Arif Partono. 2018. Pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Pikiran Rakyat Bandung. *Jurnal*. Universitas Telkom

- Putri, Reva Eka. 2015. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengendalian Danpak Lingkungan Daerah Kota Padang. *Jurnal. Universitas Negeri Padang*
- Rahmawati, Fajar. 2016. Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Study Empiris Pada Kantor DPPKAD Kabupaten Karanganyar). *Jurnal. Universitas Muhammadiyah Surakarta.*
- Rustilah, Sri. 2018. Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai tenaga kontrak. *Jurnal. Universitah Galuh CiamisS*
- Rusydi, Muhammad. 2017. *Customer Excellence*. Jakarta: Gosyen Publishing Dessler
- Sandy Martha, Muhammad. 2015. “Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating”. *Tesis. Universitas Widayatama Bandung*
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung : PT Refika Aditama
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta

- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Banten: Kencana Prenada Media Group
- Sutrisno, Edy. 2018. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tobari. 2015. *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintah*. Yogyakarta: Deepublish.
- Thoha, Miftah. 2014. *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta : Prenada media Group.
- Umama, Hery Azza. 2019. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Ulfatin, Nurul dan Triwijayanto, Teguh. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Rajawali Pers : Jakarta
- Wahyuni, dkk. 2016. Pengaruh budaya organisasi, locus of control, stress kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi empiris pada pemerintah kabupaten bengkalis). *Jurnal*. Universitas Riau.
- Wartono, Tri. 2017. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Majalah Mother and Baby). *Jurnal*. Universitas Pamulang
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Rajawali Pers.

Referensi kinerja pada perusahaan multi nasional

ORIGINALITY REPORT

13%	13%	2%	6%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.unpas.ac.id	7%
	Internet Source	
2	www.scribd.com	5%
	Internet Source	
3	anzdoc.com	2%
	Internet Source	

Exclude quotes	On	Exclude matches	< 2%
Exclude bibliography	On		