

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI STRES KERJA
(Studi Kasus di PT. PG. Rajawali I Unit
PG. Kreet Baru Malang)**

SKRIPSI



Oleh

RIZALDI UMAR SIDIQ

NIM: 13510125

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI STRES KERJA
(Studi Kasus di PT. PG. Rajawali I Unit
PG. Kreet Baru Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh

RIZALDI UMAR SIDIQ
NIM: 13510125

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI STRES KERJA
(Studi Kasus di PT. PG. Rajawali I Unit
PG. Krebet Baru Malang)
SKRIPSI**

Oleh

RIZALDI UMAR SIDIQ
NIM: 13510125

Telah Disetujui, 09 Mei 2018
Dosen Pembimbing,

Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E, M.Si.
NIP. 19720212 2003121 003



Mengetahui:
Ketua Jurusan,

Dr. Agus Sucipto, M.M.
NIP. 19670816 200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI STRES KERJA (Studi Kasus di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebbe Baru Malang)

SKRIPSI

Oleh

RIZALDI UMAR SIDIQ
NIM: 13510125

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Diryatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal 25 Juli 2018

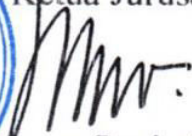
Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
Dr. Siswanto S.E., M.Si. : ()
NIP. 19750906 2006041 001
2. Sekretaris Pembimbing
Dr. H. Achmad Sani Supriyanto S.E., M.Si. : ()
NIP. 19720212 2003121 003
1. Penguji Utama
Ahmad Muis, S.Ag., M.S.I. : ()
NIDT. 19711110 201608011 043



Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,


Agus Sucipto, M.M.
NIP. 19670816 200312 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizaldi Umar Sidiq

NIM : 13510125

Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI STRES KERJA (Studi Kasus di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang).

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 14 Mei 2018



Hormat Saya,

Rizaldi Umar Sidiq

NIM : 13510125

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada ALLAH SWT, atas pemberian nikmat dan kemudahan dan kelancaran selama proses pengerjaan hingga terselesainya skripsi ini.

Teruntuk Ayahanda Sugianto dan Ibunda Siti Chomsah, terima kasih atas segalanya yang telah diberikan untuk putramu ini. Dengan perhatian setiap saat yang engkau berikan, pada akhirnya putramu ini berhasil menyelesaikan skripsi ini.

Kepada Saudara-saudari tercinta yang telah banyak memberikan motivasi dan cinta kasih kepada penulis.

Tak terlupakan kepada teman-temanmu yang selalu memberikan semangat, motivasi dan informasi kepada penulis.

MOTTO

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ
فَارْغَبْ ﴿٨﴾

*Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan
Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan),
Kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain,
Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.
(Surat Al-Insyirah QS 94 : 6-8)*

تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ وَتَعَلَّمُوا الْعِلْمَ السَّكِينَةَ وَالْوَقَارَ وَتَوَاضَعُوا لِمَنْ
تَعَلَّمُونَ مِنْهُ (الظبراني)

*Tuntutlah ilmu dan belajarlah (untuk ilmu) ketenangan dan
kehormatan diri, dan bersikaplah rendah hati
kepada orang yang mengajar kamu.
(HR. Al-Thabrani)*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Stres Kerja (Studi Kasus di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang)”. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Allah SWT, karena atas Rahmad, Taufiq dan Hidayah-Nya sehingga SKRIPSI ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, Se., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar membimbing dan memberikan petunjuk dalam pengerjaan SKRIPSI sehingga SKRIPSI ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Ayahanda Sugianto dan ibunda tercinta Siti Chomsah yang senantiasa memberi do'a dan dukungan secara moril dan spirituil.
8. Adik tercinta Renalda Putri Agustin yang selalu mendampingi, memberi dukungan motivasi dan sangat membantu dalam penyelesaian penelitian ini.
9. Bapak Rachmad Sartono selaku general manager di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang.
10. Ibu Marista bagian sdm di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang.

11. Seluruh karyawan di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang.
12. Teman-teman ekonomi tahun 2013 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
13. Kekasih saya Alfiatuzzahroh, S.P. yang mendampingi, membantu dan menyemangati dalam pengerjaan skripsi ini.
14. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan SKRIPSI ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal 'Alamin...

Malang, 14 Mei 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab)	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II.....	10
KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Hasil – Hasil Penelitian Terdahulu	10
2.2 Kajian Teori	22
2.2.1 Budaya Organisasi.....	22
2.2.2 Stres Kerja	35
2.2.3 Kinerja Karyawan	49
2.2.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Stres Kerja	62

2.2.5 Hubungan Budaya Organisasi, Terhadap Stres Kerja Melalui Kinerja Karyawan.....	65
2.3 Model Konsep.....	66
2.4 Hipotesis Penelitian	66
BAB III	67
METODE PENELITIAN.....	67
3.1 Lokasi dan Objek Penelitian	67
3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	67
3.3 Populasi dan Sampel	68
3.4 Data dan Sumber Data	70
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	70
3.6 Skala Pengukuran.....	71
3.7 Definisi Operasional.....	71
3.8 Analisis Data	73
3.9 Model Analisis Data	73
BAB IV	80
PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	80
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian.....	80
4.1.1 Sejarah Perusahaan	80
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	84
4.1.3 Tujuan Perusahaan	84
4.1.4 Lokasi Perusahaan.....	85
4.1.5. Waktu Kerja	85
4.1.6. Struktur Organisasi PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru	86
4.1.7 Budaya Organisasi Perusahaan	88
4.2 Paparan Hasil Penelitian	89
4.2.1 Karakteristik Responden.....	89
4.2.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden.....	90
4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	92
4.2.4 Uji Asumsi Klasik.....	95

4.2.5 Uji Analisis Path	99
4.2.6 Pengujian Hipotesis.....	101
4.3 Pembahasan.....	104
4.3.1 Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kabet Baru Malang	104
4.3.2 Budaya organisasi Berpengaruh Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kabet Baru Malang melalui Variable Stres Kerja.....	106
BAB V.....	110
PENUTUP.....	110
5.1 Kesimpulan	110
5.2 Saran.....	112
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN.....	118

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
	Teks	
Tabel 1.	Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	14
Tabel 2.	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	18
Tabel 3.	Bobot Nilai Setiap Pertanyaan	71
Tabel 4.	Operasional Variabel Penelitian.....	72
Tabel 5.	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	90
Tabel 6.	Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja	91
Tabel 7.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	92
Tabel 8.	Uji Validitas	93
Tabel 9.	Uji Reliabilitas	94
Tabel 10.	Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian.....	95
Tabel 11.	Hasil Uji Asumsi Normalitas	96
Tabel 12.	Hasil Uji Glejser	98
Tabel 13.	Hasil Uji Linieritas.....	99
Tabel 14.	Pengaruh Antar Variabel.....	100
Tabel 15.	Pengaruh Langsung.....	101
Tabel 16.	Pengaruh Tidak Langsung	103

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
Gambar 1.	Kerangka Berpikir	66
Gambar 2.	Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	77
Gambar 3.	Struktur Organisasi PG. Krebet Baru.....	87
Gambar 4.	Grafik Normal <i>Probability Plot</i>	96
Gambar 5.	Uji Heterokedastisitas dengan <i>Scatter Plot</i>	97
Gambar 6.	Hasil Analisis yang Disajikan dalam Diagram <i>Path</i>	103



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
Lampiran 1.	Kuisisioner Penelitian	119
Lampiran 2.	Hasil Skor Kuesioner Penelitian.....	123
Lampiran 3.	<i>Frequency and Frequency Table</i>	127
Lampiran 4.	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	135
Lampiran 5.	Uji Asumsi Klasik	140



ABSTRAK

Rizaldi Umar Sidiq. 2018, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Stres Kerja (Studi Kasus di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang)”

Pembimbing : Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Stres Kerja, Kinerja Karyawan

Organisasi adalah sekumpulan sumber daya manusia di dalam suatu wadah dan sarana yang mengalokasikan sumber daya demi tercapainya suatu tujuan. Tingkat keberhasilan sumber daya manusia sangat tergantung dengan tingkat stres kerja di dalam lingkungan organisasi, yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Maka diperlukan adanya peran organisasi yang efisien dan efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik guna meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara langsung pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang dan untuk mengetahui secara tidak langsung pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang.

Penelitian ini dilakukan pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang. Jenis pendekatan yang digunakan adalah deskripsi kuantitatif dengan penelitian *explanatory research*. Sampel penelitian sebanyak 60 responden dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional random sampling*. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik, uji R² (koefisien determinasi), uji T, dan analisis jalur (*path analysis*).

Dari hasil penelitian uji T menunjukkan adanya pengaruh negative dan signifikan budaya organisasi terhadap stres kerja, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan, dan untuk stres kerja terhadap kinerja karyawan adanya pengaruh negative dan signifikan. Dalam hal ini budaya organisasi terdapat pengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dengan arah positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja.

ABSTRACT

Rizaldi Umar Sidiq. 2018, Thesis. Title: "The Influence of Organizational Culture against the Employee Performance through Work Stress (Case Study st PT. PG. Rajawali I PG Unit of Kreet Baru of Malang)"

Supervisor: Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Sc

Keywords: Organizational Culture, Work Stress, Employee Performance

Organization is a group of human resources in a place and a means that allocates resources in achieving a goal. The success rate of human resources depends on the level of work stress in the organizational environment, which greatly affects the performance of the employee. It needs to have an efficient and effective organizational role in creating a good work environment in order to improve employee performance. The research aims at determining directly the influence of organizational culture against the employee performance with work stress as an intervening variable at PT. PG. Rajawali I PG Unit of Kreet Baru of Malang and finding out indirectly the influence of organizational culture on employee performance with work stress as an intervening variable at PT. PG. Rajawali I PG Unit of Kreet Baru Malang.

The research was conducted at PT. PG. Rajawali I PG Unit of Kreet Baru Malang. The type of approach uses quantitative description with explanatory research. The research samples are 60 respondents, the sampling technique uses proportional random sampling. In the research, data analysis uses validity, reliability, classic assumption, R² (coefficient of determination), T-tests and path analysis tests.

The results of the T test research revealed that there is a negative and significant influence of organizational culture against work stress, organizational culture against the employee performance has a positive and significant influence, and work stress against the employee performance has a negative and significant influence. In this case, organizational culture has a significant and direct positive influence against the employee performance and there is a significant and indirect influence with the positive direction between organizational culture against the employee performance through work stress.

ملخص البحث

ريزالدي عمر صديق. 2018 ، البحث الجامعي. العنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف من خلال ضغوط العمل (دراسة حالة في الشركة ف.غ. رجوالى 1 الوحدة ف.غ. كريبيت بارو مالانج)"
 المشرف: الدكتور أحمد ساني سوفريانتو، الحج الماجستير
 الكلمات الرئيسية: الثقافة التنظيمية، ضغوط العمل، أداء الموظف

المنظمة هي مجموعة الموارد البشرية في حاوية ووسيلة التي تخصص الموارد لتحقيق الهدف. يعتمد مستوى نجاح الموارد البشرية اعتمادًا كبيرًا على مستوى ضغوط العمل في البيئة التنظيمية الذي يؤثر كبيرًا على أداء الموظف. يحتاجه دورًا تنظيميًا فعالًا لجعل بيئة عمل جيدة لتحسين أداء الموظف. يهدف هذا البحث لأن يحدد تأثير الثقافة التنظيمية مباشرة على أداء الموظف من خلال ضغوط العمل كمتغير متداخل في الشركة ف.غ. رجوالى 1 الوحدة ف.غ. كريبيت بارو مالانج. ويحدد تأثير الثقافة التنظيمية مباشرة على أداء الموظف من خلال ضغوط العمل كمتغير متداخل في الشركة ف.غ. رجوالى 1 الوحدة ف.غ. كريبيت بارو مالانج

قد قام هذا البحث في الشركة ف.غ. رجوالى 1 الوحدة ف.غ. كريبيت بارو مالانج. نوع النهج هو الوصف الكمي مع البحث التوضيحي. العينة البحث هي 60 اشخاص، طريقة أخذ العينات هي أخذ عينات عشوائية متناسبة. في هذا البحث، استخدم تحليل البيانات الصلاحية والموثوقية والافتراض الكلاسيكي و R2 (معامل التحديد) واختبار -ت- واختبار تحليل المسار.

دلّت نتائج بحث لاختبار -ت- أن هناك تأثير سلبي وهام للثقافة التنظيمية على ضغوط العمل، والثقافة التنظيمية على أداء الموظف تؤثر إيجابيا وهاما، ولضغط العمل على أداء الموظف تؤثر سلبيا وهاما. في هذه الحالة، للثقافة التنظيمية تؤثر إيجابيا كبيرا ومباشر على أداء الموظف، وهناك تأثير غير مباشر كبير على الاتجاه الإيجابي بين الثقافة التنظيمية على أداء الموظف من خلال ضغوط العمل.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Perkembangan zaman yang semakin canggih ini melakukan sebuah perubahan adalah suatu langkah untuk menuju kesuksesan. Begitu juga yang dilakukan oleh PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang, perubahan demi memenuhi tuntutan kebutuhan pangan nasional yang menuntut perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan yang lain. PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang adalah salah satu perusahaan pemroduksi gula di Provinsi Jawa Timur, sehingga pemerintah wajib mengawasi dan membina perusahaan tersebut. Jadi setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan pihak pemerintahan juga harus mengetahui dan juga ikut andil dalam mengambil keputusan kebijakan tersebut. Perubahan organisasi yang dilakukan oleh PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang juga dalam pengawasan pemerintah, namun perubahan yang dilakukan bukan berarti tidak menimbulkan suatu permasalahan baru bagi para tenaga kerja yang bekerja di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang, mereka merasakan langsung bagaimana perubahan organisasi yang terjadi. Seperti yang dikatakan oleh salah satu staff bagian sumberdaya manusia (SDM) dimana pada saat sebelum berubah pekerjaan yang diberikan tidak terlalu menumpuk seperti saat setelah berubah.

Biasanya demi memenuhi target perusahaan, sering kali manager perusahaan menuntut kepada para tenaga kerja agar lebih keras dan cekatan untuk melaksanakan tugasnya. Namun porsi pekerjaan yang diberikan sering kali diluar

batas kemampuan para pekerja, sehingga membuat para pekerja mengalami permasalahan dalam bekerja. Perhatian khusus seharusnya dilakukan karena tenaga kerja adalah orang yang juga berjasa dalam memajukan perusahaan, sehingga jasa mereka dapat membuat perusahaan bisa bersaing di dalam negeri ataupun luar negeri. Perhatian terhadap tenaga kerja merupakan perhatian yang sangat penting bagi perusahaan, begitu juga dengan perubahan organisasi yang dilakukan oleh perusahaan. Suatu perubahan organisasi yang dilakukan oleh perusahaan tidak dilakukan dengan mudah, mereka membutuhkan pemikiran yang jernih dan juga pemikiran yang sangat panjang untuk melakukan perubahan ini. Perubahan organisasi juga di harus didasari oleh bagaimana nasib tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan tersebut. Para pimpinan di perusahaan seringkali memikirkan dengan secara masak tentang perubahan organisasi yang ada dalam perusahaannya. Menurut Robins (2006) dalam suatu perubahan organisasi terdapat empat kategori kelompok yang bisa dirubah yaitu struktur, teknologi, penataan fisik dan orang.

Di era globalisasi saat ini persaingan perusahaan yang mempunyai visi dan misi untuk dapat memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen akan semakin banyak memberi tuntutan baik itu target waktu, kualitas kerja dan kuantitas pekerjaan yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Perusahaan akan membuat berbagai system manajemen sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan sehingga karyawan diharapkan bisa bekerja sesuai dengan apa yang telah digariskan oleh perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional

perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum, apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Amstrong (1998) dalam Rizki (2010) menjelaskan Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja adalah keahlian pribadi, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen arahan, dukungan yang diberikan oleh manajer atau pimpinan tim, kualitas dukungan yang diberikan oleh kolega atau rekan kerja, sistem kerja, fasilitas yang diberikan oleh organisasi tekanan dan perubahan (*stressors*).

Akibat semakin ketatnya persaingan, para karyawan diminta untuk menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik dan kuantitas lebih besar dalam waktu yang lebih singkat dan sumber daya yang lebih sedikit. Kemajuan teknologi juga mempersulit para karyawan untuk sepenuhnya terpisah dengan kantor. Internet, faksimili, e-mail, dan telepon seluler mempermudah terjadinya gangguan pada waktu bebas ketika berada dirumah atau liburan. Dinamika kehidupan modern mempersulit penyeimbangan antara tuntutan antara pekerjaan dengan rumah.

Ketidak seimbangan antara tuntutan dalam pekerjaan dan kemampuan karyawan untuk mengatasi tuntutan tersebut akan menyebabkan stres kerja (Robbins, 2003). Reaksi orang dapat berbeda dalam menghadapi sumber stres yang sama, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan individual yang memungkinkan sebagian orang tidak mengalami stres kerja dan sebagian lainnya mengalami stres kerja. Stres kerja bisa terjadi pada siapa saja yang tidak mudah

untuk mengelola dari stresors yang ada. Beban kerja yang sangat berubah-ubah menyebabkan stres kerja (Gibson, 1996).

Nampak jelas sekali bahwa tuntutan tugas yang beraneka ragam dan tidak sesuai dengan kompetensi serta skill yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak pada stres kerja yang bersangkutan. Dalam kondisi persaingan bisnis yang ketat, karyawan dituntut untuk memainkan perannya lebih cepat dan lebih baik. Tuntutan peran menjadi tekanan bagi karyawan ketika karyawan harus memenuhi satu harapan namun sulit atau tidak bisa memenuhi harapan yang lain. Konflik peran merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja (Puspa, 1999). Akan tetapi gejala tersebut dapat diatasi dengan manajemen stres sehingga stres tersebut bisa menjadi *eustres*.

Stres kerja merupakan suatu bentuk dari tanggapan individu, baik secara fisik maupun mental, terhadap suatu perubahan di lingkungan kerja yang dirasakan mengakibatkan seseorang terancam. Terjadinya stres kerja disebabkan oleh adanya gejala-gejala stres yang meliputi gejala psikologis, fisik, serta perilaku dan banyaknya pelaku stres yang masuk kedalam pikiran seseorang, sehingga seseorang tidak dapat menghadapi keadaan tersebut dengan baik (Anoraga, 2005). Adanya kondisi fisik seseorang yang kurang baik, beban kerja yang berlebihan serta kondisi lingkungan tempat seseorang bekerja merupakan sumber-sumber stres yang dapat mengakibatkan stres kerja (*eustres*) pada karyawan. Dalam mempersepsikan sesuatu seseorang seringkali tidak bisa melakukan dengan baik karena adanya faktor lain yang masuk kedalam pikiran seseorang.

Konsep stres modern, merintis pemisahan antara penyebab stres dengan respons stres. Peristiwa positif atau negatif dapat memicu respon stres yang identik yang dapat bermanfaat ataupun berbahaya. Diistilahkan stres yang positif atau yang menghasilkan suatu hasil yang positif sebagai *eustres*. Menerima suatu penghargaan di depan khalayak ramai atau secara berhasil menyelesaikan sebuah penugasan pekerjaan yang sulit merupakan contoh-contoh penyebab stres yang menghasilkan *eustres* (Keitner, 2005). Stres kerja yang dialami oleh karyawan ditakutkan berdampak buruk (*distres*) bukan berdampak positif (*eustres*) terhadap kinerja sehingga usaha pencapaian kinerja karyawan bisa terganggu.

Pada sisi yang lain stres karyawan juga memberikan dampak dalam pencapaian kinerja seorang karyawan. Gibson (1996) menyatakan bahwa stres merupakan suatu tanggapan penyesuaian yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi atau peristiwa di lingkungan luarnya yang menetapkan tuntutan berlebih pada seseorang. Stres bukanlah hal yang baru bagi setiap individu. Dalam hal ini stres dipandang sebagai suatu kondisi atau keadaan emosional seseorang. Pendapat lain mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan penyesuaian dan diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individual dan atau proses-proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang. Dampak dari stres akan nampak dan mempengaruhi gejala psikologis, gejala fisik dan gejala perilaku atau semuanya, sehingga secara langsung stres berpengaruh terhadap seluruh individu (Handoko, 2001). Secara umum bagi karyawan yang sulit melakukan penyesuaian diri dari

stres akan mengganggu keseimbangan kejiwaan dan fisik karyawan. Hal ini bila dibiarkan akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan dan jika sudah demikian stres yang dialami karyawan tergolong tinggi. Sedangkan bagi karyawan lain stres justru menjadi daya dorong dalam rangka peningkatan kinerjanya.

Adapun penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Sutrisno (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi kinerja karyawan pada perusahaan dan stres kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa stres kerja juga dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi kinerja karyawan pada perusahaan. Stres kerja memiliki pengaruh positif maupun negatif dan keduanya dapat terjadi dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pertiwi (2015) mengemukakan bahwa budaya organisasi dan stres kerja memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh variabel independen yang dominan adalah stres kerja. Dengan menggunakan metode penelitian analisis regresi linier berganda. Sedangkan pengaruh variabel budaya organisasi terhadap stres kerja pada penelitian Delima (2017), bahwa variabel budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan pada variabel stres kerja dan variabel budaya organisasi memiliki hubungan negatif yang moderat dengan variabel stres kerja.

Beberapa peneliti menemukan bahwa stres kerja tidak selamanya mampu memberi dampak negatif terhadap kinerja karyawan. Yoga (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan, meskipun budaya organisasi

semakin baik, peningkatan kinerja tidak signifikan. Budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap stres kerja. Hasil tersebut menyiratkan bahwa semakin baik budaya organisasi, secara signifikan stres kerja meningkat. Sedangkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dalam artian semakin tinggi stres kerja maka dengan signifikan kinerja karyawan meningkat. Dalam penelitiannya Mukhtar (2018) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Melalui budaya organisasi yang kuat itu memberikan dampak positif dan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan stres kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuannya menunjukkan bahwa jika stres kerja meningkat akan menyebabkan peningkatan yang signifikan dalam kinerja karyawan.

Variabel budaya organisasi pada penelitian Paais (2018), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Sedangkan pada penelitian Akhiri (2016), menunjukkan hasil yang berbeda bahwa stres kerja tidak berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena di atas maka peneliti ingin mengetahui lebih lanjut tentang seberapa besar korelasi budaya organisasi terhadap stres kerja karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisis Jalur (*path analysis*) tujuannya untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung dari ketiga variable yang akan diteliti. Latar belakang inilah maka peneliti menganggap permasalahan tersebut sebagai

bahan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Stres Kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang tersebut, maka permasalahan pada penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variable stres kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, dapat disusun tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Menguji dan menganalisis budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis bagi banyak pihak yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu:

1. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang budaya organisasi melalui stres kerja terhadap kinerja karyawan, serta dapat

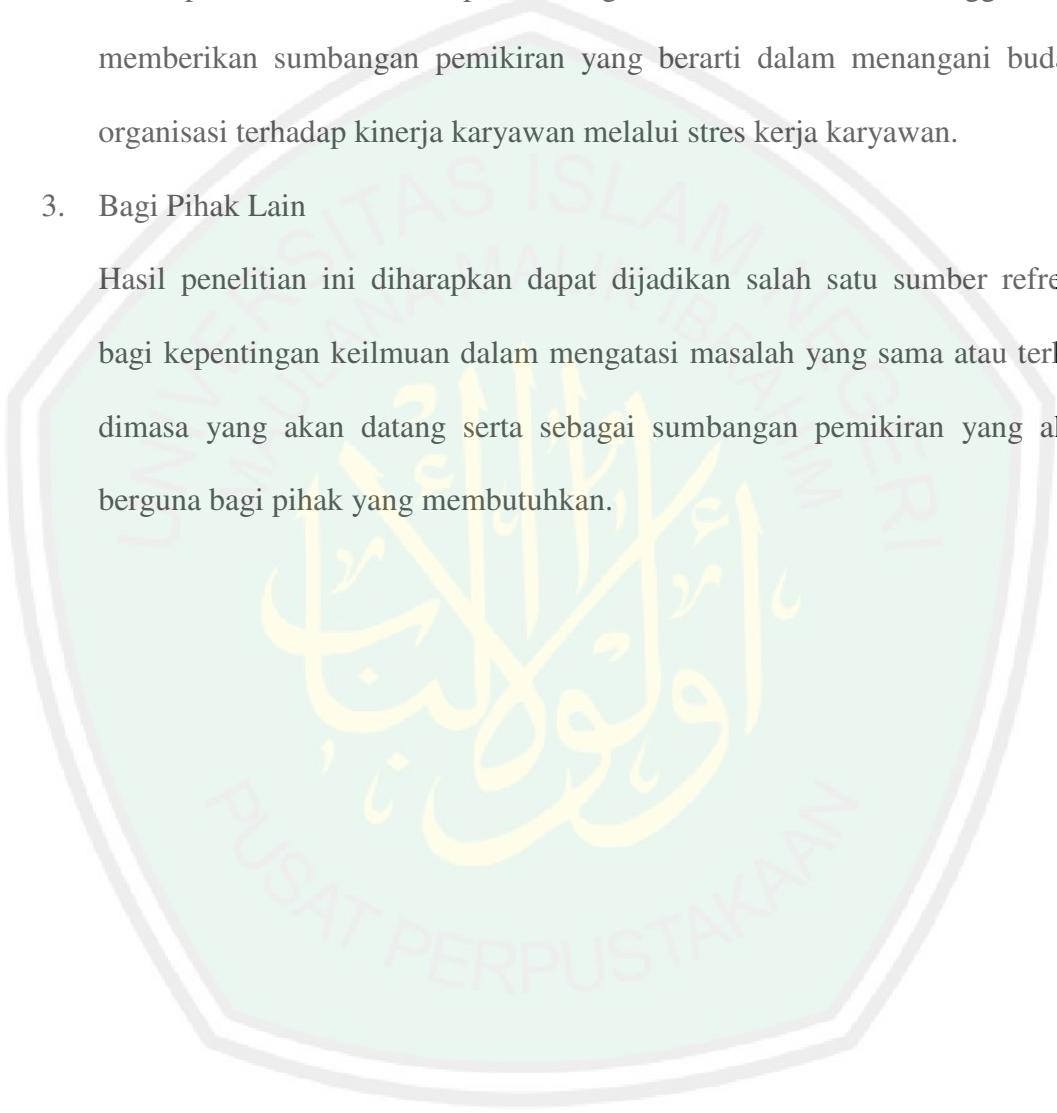
memperaktekkan teori yang selama ini peneliti dapatkan di bangku kuliah pada keadaan yang sebenarnya di dalam dunia kerja.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan, sehingga dapat memberikan sumbangan pemikiran yang berarti dalam menangani budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja karyawan.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu sumber referensi bagi kepentingan keilmuan dalam mengatasi masalah yang sama atau terkait dimasa yang akan datang serta sebagai sumbangan pemikiran yang akan berguna bagi pihak yang membutuhkan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil – Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan dasar pijakan penelitian ini adalah sebagai berikut :

Amin Nikpour pada tahun 2016, penelitian dengan judul *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment*. Hasil penelitiannya dalam analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya secara langsung memiliki dampak positif pada kinerja organisasi, tetapi juga secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi menggunakan komitmen organisasi karyawan dan dampak tidak langsung lebih dari sekadar dampak langsung.

Denny Kurniawan pada tahun 2015, penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT Arief Nirwana Utama Di Kota Rantau, Tapin Kalimantan Selatan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Arief Nirwana Utama, variabel stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Arief Nirwana Utama,

variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Arief Nirwana Utama, variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Arief Nirwana Utama, variabel stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Arief Nirwana Utama, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak melalui kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

H. Edy Sutrisno pada tahun 2012, dalam penelitian dengan judul Pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan CV Bintang Karya Putra di Surabaya.. Hasil penelitiannya menunjukkan pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Madrasah Aliyah Negeri Demak. Teknik pengambilan sampel secara acak dengan random sampling. Menggunakan regresi berganda untuk menguji hipotesis dengan membandingkan antara nilai t hitung dan t-tabel bahwa nilai hipotesis ditolak, artinya stres kerja tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Khuzaeni dan Ms. Idrus Djumahir Solimun pada tahun 2013, penelitian dengan judul *The Influence of Work Culture, Work Stres to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di kantor pelayanan kas negara. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja

tidak berpengaruh kinerja di kantor pelayanan kas negara. Implikasi dari penelitian ini adalah untuk membangun budaya kerja yang kuat untuk mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan di kantor pelayanan kas negara.

Muh Akhiri pada tahun 2016, penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan BMT di Kulon Progo. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa analisis di peroleh bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan stres kerja tidak berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tiara Pertiwi pada tahun 2015, penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan stres kerja memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan yaitu sebesar 95,8%. Pengaruh variable independen yang dominan adalah stres kerja dengan koefisien sebesar 56,6%. Sedangkan budaya organisasi koefisiennya sebesar 39,2%.

V.J. Delima dan K. Pushpakaran pada tahun 2017, penelitian dengan judul *Impact of Organizational Culture on Occupational Stres among the Bank of Ceylon Executive Employees*. Hasil penelitiannya dalam analisis telah ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan pada stres kerja dan budaya organisasi memiliki hubungan negatif yang moderat dengan stres kerja di Bank

Ceylon. Selain itu, para peneliti dapat menyimpulkan bahwa, Stres kerja dapat dikurangi jika budaya organisasi ditingkatkan. Dalam Bank perlu mengembangkan budaya organisasi yang kuat yang akan mengurangi stres kerja karyawan eksekutif dan memimpin organisasi menuju kesuksesan.



Tabel 1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Dari penelitian-penelitian diatas dapat direkap sebagai berikut:

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Amin Nikpour (2016)	<i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Populasi penelitian pada karyawan kantor pendidikan Provinsi Kerman 2. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, model penelitian menggunakan analisis path. 3. Jumlah responden 190 karyawan. 	Diketahui bahwa variabel budaya organisasi tidak hanya secara langsung memiliki dampak positif pada kinerja organisasi, tetapi juga secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi menggunakan komitmen organisasi karyawan dan dampak tidak langsung lebih dari sekadar dampak langsung.
2.	Denny Kurniawan (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT Arief Nirwana Utama Di Kota Rantau, Tapin Kalimantan Selatan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Populasi penelitian pada karyawan PT. Arief Nirwana Utama. 2. Metode pengumpulan data kuisisioner, model penelitian menggunakan kuantitatif. 3. Jumlah responden 150 karyawan PT. Arief Nirwana Utama. 	Diketahui bahwa variable budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel stres kerja mempunyai pengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, variable kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variable budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, variabel stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh terhadap

				kinerja karyawan tidak melalui kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
3.	H Edy Sutrisno (2009)	Pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan CV Bintang Karya Putra di Surabaya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Populasi penelitian berupa karyawan dari CV Bintang Karya Putra di Surabaya. 2. Model penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. 3. Jumlah responden 75 karyawan dari CV Bintang Karya Putra di Surabaya. 	<p>Diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ada pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Sedangkan sisanya adalah merupakan variabel-variabel yang tidak terprediksi dalam penelitian ini.</p>
4.	Khuzaenidan Ms. Idrus Djumahir Solimun (2013)	<i>The Influence of Work Culture, Work Stres to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Populasi penelitian berupa karyawan kantor pelayanan keuangan di Jakarta. 2. Model penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, dan teknik analisis data menggunakan parsial setidaknya Square (PLS) dengan bantuan Smart program. 3. Jumlah responden di 152 karyawan di enam wilayah kantor pelayanan keuangan di Jakarta. 	<p>Hasil penelitian menjelaskan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh kinerja.</p>
5.	Muh Akhiri (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan BMT di Kulon Progo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Populasi penelitian berupa karyawan BMT di Kabupaten Kulon Progo. 2. Model penelitian ini menggunakan penelitian 	<p>Berdasarkan hasil analisis di peroleh bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan stres kerja tidak berpengaruh secara</p>

			<p>kuantitatif, dengan menggunakan kuisioner.</p> <p>3. Jumlah responden 30 karyawan BMT di Kabupaten Kulon Progo.</p>	<p>parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
6.	Tiara Pertiwi (2015)	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung.</p>	<p>1. Populasi penelitian berupa karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung.</p> <p>2. Model penelitian ini menggunakan penelitian analisis regresi linier berganda.</p> <p>3. Jumlah responden 85 karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan stres kerja memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan yaitu sebesar 95,8%. Pengaruh variable independen yang dominan adalah stres kerja dengan koefisien sebesar 56,6%. Sedangkan budaya organisasi koefisiennya sebesar 39,2%.</p>
7.	V.J. Delima dan K. Pushpakaran (2017)	<p><i>Impact of Organizational Culture on Occupational Stres among the Bank of Ceylon Executive Employees</i></p>	<p>1. Populasi penelitian pada karyawan eksekutif Bank Ceylon.</p> <p>2. Metode pengumpulan data primer dengan kuesioner, model penelitian menggunakan analisis regresi.</p> <p>3. Jumlah responden 104 karyawan eksekutif Bank Ceylon.</p>	<p>Hasil penelitiannya menunjukkan variabel budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan pada variabel stres kerja dan variabel budaya organisasi memiliki hubungan negatif yang moderat dengan variabel stres kerja di Bank Ceylon.</p>
8.	I Kadek Dwi Putra Yoga, dkk (2018)	<p><i>The Effect of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Work Stres: Study at PT ADIRA Dinamika Multifinance in Denpasar</i></p>	<p>1. Populasi penelitian pada karyawan perusahaan PT. Adira Dinamika Multi Finance.</p> <p>2. Metode pengumpulan data primer dengan kuesioner, model penelitian menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial.</p> <p>3. Jumlah responden 78 orang karyawan beserta pimpinan.</p>	<p>Hasil penelitiannya menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap stres kerja, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja adalah mediasi sempurna antara budaya organisasi pada kinerja</p>

				karyawan PT. Adira Dinamika Multi Finance di Denpasar.
9.	Afiah Mukhtar (2018)	<i>The Influence of Competence, Organizational Culture and Work Stres on Job Satisfaction and Performance of Sharia Bank Employees in Makassar</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Populasi penelitian pada karyawan Bank Syariah Makassar. 2. Metode pengumpulan data sekunder dan primer dengan kuesioner, model penelitian menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistic inferensial, dengan menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM). 3. Jumlah responden 218 orang karyawan. 	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi, dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Bank Syariah Makassar.
10.	Maaartje Paais (2018)	<i>Effect of Work Stres, Organization Culture and Job Satisfaction Toward Employee Performance in Bank Maluku</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Populasi penelitian pada karyawan Bank Maluku di Provinsi Ambon. 2. Metode pengumpulan data sekunder dan primer dengan kuesioner, model penelitian menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistic inferensial, dengan menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM). 3. Jumlah responden 196 orang karyawan di Bank Maluku Provinsi Ambon. 	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Nama Penelitian (tahun)	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Amin Nikpour (2016)	<i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah kantor pendidikan Provinsi Kerman 2. Objek penelitian merupakan karyawan pada kantor pendidikan Provinsi Kerman. 3. Jumlah responden 190 karyawan 	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Metode penelitian ini menggunakan metode analisis path.</p>
2.	Denny Kurniawan (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT Arief Nirwana Utama Di Kota Rantau, Tapin Kalimantan Selatan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah PT Arief Nirwana Utama Di Kota Rantau, Tapin Kalimantan Selatan 2. Objek penelitian merupakan karyawan PT. Arief Nirwana Utama 3. Metode penelitian ini menggunakan kuisisioner, model penelitian menggunakan kuantitatif 4. Jumlah responden 150 karyawan. 	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
3.	H Edy Sutrisno (2009)	Pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan CV Bintang Karya Putra di Surabaya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah CV Bintang Karya Putra di Surabaya 2. Objek penelitian merupakan karyawan dari CV Bintang Karya Putra di Surabaya. 3. Metode penelitian ini 	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

			menggunakan penelitian kuantitatif.	
			4. Jumlah responden 75 karyawan.	
4.	Khuzaeni dan Ms. Idrus Djumahir Solimun (2013)	<i>The Influence of Work Culture, Work Stres to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Kantor Pelayanan Keuangan di Jakarta, Indonesia. 2. Objek penelitian merupakan karyawan kantor pelayanan keuangan di Jakarta. 3. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, dan teknik analisis data menggunakan parsial setidaknya Square (PLS) dengan bantuan Smart program. 4. Jumlah responden 152 karyawan. 	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
5.	Muh Akhiri (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan BMT di Kulon Progo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah BMT di Kulon Progo 2. Objek penelitian merupakan karyawan BMT di Kabupaten Kulon Progo. 3. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, dengan menggunakan kuisioner. 4. Jumlah responden 30 karyawan. 	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
6.	Tiara Pertiwi (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung. 2. Objek penelitian merupakan karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II 	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

		Bandung.	Bandung. 3. Metode penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. 4. Jumlah responden 85 karyawan.	
7.	V.J. Delima dan K. Pushpakaran (2017)	<i>Impact of Organizational Culture on Occupational Stres among the Bank of Ceylon Executive Employees</i>	1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Bank Ceylon. 2. Objek penelitian merupakan karyawan eksekutif pada Bank Ceylon. 3. Metode penelitian ini menggunakan metode analisis regresi. 5. Jumlah responden 104 karyawan eksekutif Bank Ceylon.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja.
8.	I Kadek Dwi Putra Yoga, dkk (2018)	<i>The Effect of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Work Stres: Study at PT ADIRA Dinamika Multifinance in Denpasar</i>	1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah PT. Adira Dinamika Multi Finance di Denpasar. 2. Objek penelitian merupakan karyawan dan pimpinan pada PT. Adira Dinamika Multi Finance di Denpasar. 3. Metode penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis inferensial. 4. Jumlah responden 78 karyawan dan pimpinan PT. Adira Dinamika Multi Finance di Denpasar.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja.

9.	Afiah Mukhtar (2018)	<i>The Influence of Competence, Organizational Culture and Work Stres on Job Satisfaction and Performance of Sharia Bank Employees in Makassar</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Bank Syariah di Makasar. 2. Objek penelitian merupakan karyawan pada Bank Syariah di Makasar. 3. Metode penelitian ini menggunakan metode analisis analisis deskriptif dan analisis statistic inferensial, dengan menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM). 4. Jumlah responden 218 karyawan dan Bank Syariah di Makasar. 	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
10.	Maaartje Paais (2018)	<i>Effect of Work Stres, Organization Culture and Job Satisfaction Toward Employee Performance in Bank Maluku</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Bank Maluku. 2. Objek penelitian merupakan karyawan pada Bank Maluku. 3. Metode penelitian ini menggunakan metode analisis analisis deskriptif dan analisis statistic inferensial, dengan menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM). 4. Jumlah responden 196 karyawan dan Bank Maluku. 	Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terletak pada variable penelitian, periode penelitian, sampel penelitian, metode analisis, dan software statistik yang digunakan. Penelitian ini dilakukan di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang. Disamping itu, metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Yukl, 1998 mendefinisikan budaya sebagai, suatu asumsi–asumsi dan keyakinan–keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari suatu kelompok dan organisasi. Asumsi–asumsi dan keyakinan–keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya, sifat dan ruang lingkup, sifat manusia dan hubungan antar manusia.

Sedangkan Reichers dan Scheneider *dalam* Shobirin, (2007) berpendapat bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) mengacu pada persepsi bersama dari kebijakan praktek dan prosedur organisasi secara informal dan formal. Jadi dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu keadaan atau ciri-ciri atau sifat sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologis organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada dalam lingkungan perusahaan tersebut.

Scheneider dan Reatsch (1988) *dalam* Winardi (2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu konsep atau gagasan multi faktor yang merupakan pencerminan dari fungsi-fungsi kunci organisasi atau tujuan-tujuan perusahaan, seperti budaya yang kondusif atau budaya pelayanan.

Sedangkan menurut Forehand dan Glimmer (1964) *dalam* Sani (2010) budaya organisasi adalah kolaborasi dari karakteristik–karakteristik organisasi yang terintegrasi secara konseptual. Karakteristik organisasi dijabarkan dalam keperibadian organisasi dan pengaruhnya terhadap motivasi dan tingkah laku dari anggota dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian–uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah asumsi–asumsi dan keyakinan–keyakinan karyawan terhadap lingkungan perusahaan dimana karyawan melaksanakan pekerjaan mereka, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Aspek Budaya Organisasi

Budaya organisasi diwariskan dari satu generasi karyawan ke generasi berikutnya, sama seperti budaya masyarakat yang diwariskan turun–temurun. Meskipun demikian, berbagai aspek budaya harus dipahami agar bisa diwariskan.

Budaya mempunyai komponen yang sangat mencolok dan yang tersembunyi dan harus dapat menguasai budaya dengan bekerja didalamnya atau dengan mempelajari produk dan jasa yang diberikan perusahaan. Mengamati bagaimana perusahaan mengatur lingkungannya, mengetahui bagaimana ia menangani komunikasi, dan mengenali symbol dan logo perusahaan juga membantu memahami budaya itu dan apa yang dihargai dalam organisasi tersebut. Patricia Buhler (2007) dalam Siswanto (2008).

3. Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai– nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana

perusahaan tersebut menjalankan kegiatannya. Budaya organisasi penting sekali untuk dipahami Karena banyak pengalaman menunjukkan bahwa ternyata budaya organisasi ini tidak saja berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi menjalankan kegiatan sehari-hari, tetapi juga sangat memengaruhi bagaimana kinerja yang dicapai oleh sebuah perusahaan.

Budaya organisasi pada umumnya merupakan apa yang diyakini, dijalani, dan dirasakan oleh sebuah organisasi. Budaya organisasi akan sangat berbeda dari satu perusahaan lain. Namun, pada intinya apa yang dianut oleh sebuah perusahaan akan menentukan bagaimana kesuksesan dapat mereka raih. Namun demikian, budaya organisasi berbeda tidak saja antar perusahaan, namun juga anata bagian disebuah perusahaan. Bagian pemasaran dan SDM barangkali memiliki budaya organisai yang lebih fleksibel dibandingkan dengan bagian keuangan dan produksi. Oleh karena kecendrungan ini ada disetiap organisasi merupakan faktor yang akan menentukan bagaiman tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

4. Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai keyakinan yang dipegang oleh sebuah perusahaan dari sejak perusahaan tersebut terbentuk, tumbuh, dan berkembang. Apa yang dirasakan, dialami oleh setiap perusahaan dari mulai mereka membangun bisnisnya hingga kesuksesan bahkan juga tidak terkecuali kegagalan yang pernah dialaminya, mambangun sebuah budaya dalam perusahaan. Sebuah perusahaan akan menemukan bahwa dari sekian tahun perjalanan bisnisnya, banyak hal yang kemudian dapat dijadikan nilai-nilai norma

yang dapat dipegang teguh oleh perusahaan untuk meraih sukses dalam jangka panjang.

Faktor yang menentukan terbentuknya budaya organisasi adalah pengalaman yang dialami oleh perusahaan itu sendiri. Pengalaman bisa berupa kesuksesan maupun kegagalan. Kesuksesan bisa disebabkan karena adanya konsep bisnis yang tepat, pendekatan manajemen yang baik, dan lain-lain. Sebaliknya kegagalan dapat disebabkan oleh ketidaktepatan konsep bisnis yang dijalankan, pendekatan manajemen yang buruk, atau bahkan mungkin faktor lingkungan eksternal yang tidak sanggup diantisipasi oleh perusahaan. Fase-fase kesuksesan dan kegagalan ini pada dasarnya menentukan bagaimana budaya organisasi terbentuk dan diyakini kemudian oleh perusahaan tersebut sebagai sebuah konsep norma dan nilai yang dianut dan mempengaruhi keseluruhan cara kerja perusahaan (Dharma, 2005).

5. Cara Mempertahankan Budaya Organisasi

Dalam sebuah organisasi secara kuat upaya itu dianut berguna sebagai aktivitas pemimpin yaitu adanya integritas atau kesatupaduan antar individu, namun budaya tersebut belum tentu berguna atau menguntungkan bagi perkembangan organisasi itu sendiri sebab ada budaya yang dianut didalam organisasi (budaya organisasi) yang tidak sesuai lagi dengan perkembangan teknologi, kondisi ekonomi dan politik secara umum. Oleh sebab itu, cara mempertahankan budaya organisasi dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama terhadap para karyawan (Robin, 1994). yang paling penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu :

- a. Seleksi organisasi, tujuan eksplisit dari proses tersebut adalah untuk memperkerjakan individu yang mempunyai pengalaman dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan dari organisasi dengan berhasil.
 - b. Manajemen puncak, kebijakan pemerintah untuk mempertahankan nilai-nilai yang sudah ada.
 - c. Sosialisasi organisasi, organisasi seharusnya membantu pegawai baru untuk menyesuaikan dengan budaya yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut.
 - d. Menciptakan integritas atau kelompok antar individu berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang disepakati.
6. Budaya Organisasi dalam Pandangan Islam

Budaya organisasi dibangun dengan seperangkat nilai yang diyakini oleh semua perilaku dalam organisasi itu. Islam sebagai salah satu sumber tata nilai juga mempunyai nilai-nilai yang dapat digunakan sebagai pembangunan budaya organisasi yang kuat. Nilai-nilai dalam organisasi juga diperlukan untuk mengikat manajer dan semua orang dalam organisasi tersebut dalam suatu kesatuan yang utuh (Husni, 2014).

Bagi seorang manajer muslim, nilai yang dipandang paling benar adalah nilai yang bersumber dari ajaran agamanya, yaitu Islam. Bagaimanapun, sebuah organisasi akan sehat bila dikembangkan dengan nilai-nilai sehat yang bersumber dari agama (Hafifuddin, 2003).

Beberapa nilai yang dipandang penting dalam pembangunan mental seorang muslim dalam berorganisasi adalah ikhlas, jamaah dan amanah. Secara rinci

ketiga nilai tersebut beserta detail uraian menyangkut budaya organisasi akan dijelaskan sebagai berikut:

a) Ikhlas

Ikhlas merupakan sikap dasar khas seorang muslim segala tindakannya yang dilakukan selalu bertujuan untuk mencari ridlo Allah. Seorang muslim yang ikhlas adalah yang melakukan segala kewajibannya dengan maksimal tanpa niat untuk dipuji, dihargai atau hanya ingin dilihat orang. Dalam hal amal keagamaan kebalikan ikhlas adalah riya', yaitu melakukan amal ibadah karena tujuan ingin dilihat orang (Yahya, 2003).

Dalam organisasi makna ikhlas adalah melakukan kewajiban dengan sekuat tenaga dan usaha terbaik dengan niat bersih. Beberapa penghasilan yang didapat dari organisasi. Orang yang ikhlas adalah orang melaksanakan kewajiban secara maksimal. Jika telah sepakat sejak awal jika seorang pegawai itu harus melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Atau dengan kata lain, pegawai itu melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, dengan atau tanpa diawasi atasannya (Hafifuddin, 2003).

Konsep ikhlas ini akan memunculkan etos kerja seorang muslim. Karena konsep ikhlas pada dasarnya adalah inti dari segala perbuatan yang dilakukan oleh seorang muslim, termasuk dalam hal bekerja atau berorganisasi.

Etos kerja seorang muslim yang dikemukakan oleh hafifuddin adalah sebagai berikut:

i. Al-Ahslah ata baik dan bermanfaat

Seorang muslim yang beragama ikhlas akan memandang bahwa segala perbuatan yang dilakukan adalah untuk beribadah. Bekerja juga merupakan amal saleh jika diperjakan dengan ikhlas. Seorang muslim yang ikhlas juga akan berusaha untuk menjadi orang yang bias memebrikan manfaat bagi orang lain sebagai bagian dari amal soleh. Allah berfirman dalam surat an-Nahl 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Barang siapa mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik, dan sesungguhnya akan kami beri bahasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

ii. Al-Itqan atau kesempurnaan

Dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani nabi bersabda: “Sesungguhnya Allah sangat mencintai jika seorang melakukan sesuatu pekerjaan yang dilakukanya dengan itqan/ sempurna (professional)”.

Dari sabda ini dapat disimpulkan bahwa kesempurnaan atau profionalan adalah salah satu tujuan yang harus jadi prioritas setiap muslim dalam menyelesaikan tugasnya. Keikhlasan seorang muslim dengan demikian bukan berarti seseorang bisa menjalankan pekerjaanya, atau yang penting jadi.

iii. Al-Ahsan atau melakukan yang terbaik dan lebih baik laki

Kualitas ihksan mumpuayai dua makna dan pesan, yaitu:

- a) Melakukan yang terbaik dari apa yang dapat dilakukan. Dengan makna ini pengertiannya sama dengan al-itqan. Pesan yang dikandungnya antara lain agar setiap muslim memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang ia kerjakan, apalagi untuk kepentingan umat.
- b) Mempunya makna yang lebih baik dariprestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya. Makna inimemberkan pesan peningkatan terus-menerus, seiring dengan bertambahnya pengalaman, waktu, pengetahuan dan sumber daya lainnya.
- iv. Al-Mujahadah atau kerja keras dan optimal

Dalam hal kesungguhan ini Allah berfirman dalam QS. Al-Ankabut ayat 69 :

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٩﴾

Artinya: Dan orang – orang yang berjihad untuk (untuk mencari keridaan) kami, benar-benar kami akan tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami, dan sesungguhnya Allah bener-benar peserta orang-orang yang berbuat baik”.

- v. Al-Tanafus dan ta’awum atau bekerjasama dan tolong-menolong dalam hal ini Allah berfirman dalam QS. Al-maidah ayat 2 :

وَالنَّفَقَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya : Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebijakan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam perbuatan dosa dan pelanggaran, dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”.

Allah juga berfirman: “Dan orang-orang yang beriman, laki-laki, perempuan, sebagian yang lain, mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma’ruf, mencegah dari orang munkar, mendirikan sholat, dan menunaikan

zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasulnya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha perkasa lagi Maha Bijaksana”.

vi. Mencermati Nilai Wahyu

Rasulullah menjelaskan bahwa waktu adalah suatu sangat berharga yang diabaikan. Rasulullah memberi contoh sebagaimana beliau menyikapi ketepatan waktu, kemudian diikuti oleh para sahabat beliau. Akhirnya, para sahabat menyadari dan terbiasa menghargai waktu. Dalam hadits riwayat Imam Baihaqi, Rasulullah bersabda: “Siapkanlah lima sebelum datang nya lima. Masa hidupmu sebelum datangnya matimu, masa sehatmu sebelum datang waktu sakitmu, masa sesungguhnya sebelum datang masa sibukmu, masa mudamu sebelum datang masa tuamu, dan masa kayamu sebelum datang masa miskinmu”. (HR. Baihaqi dari Ibu Abbas).

Selain membentuk etos kerja, sifat ikhlas juga akan menghindarkan seorang dari sifat tamak dan kikir, karena seorang berpandangan hidup ikhlas hatinya tidak akan terpaut dengan harta atau kekayaan. Seperti diketahui kecintaan yang berlebihan terhadap harta atau dunia merupakan faktor utama timbulnya kejahatan di bidang ekonomi, seperti riba dan penipuan, yang keduanya dikutuk oleh Allah (Ahmad, 2001).

b) Amanah

Nilai sentral dalam membangun budaya organisasi adalah konsep amanah. Amanah merupakan sikap tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, atau

dengan kata lain ia menginginkan memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan (Hafifuddin, 2003).

Dalam organisasi atau manajemen, konsep manajemen ini sangatlah penting, karena setiap orang yang ada dalam organisasi pada dasarnya adalah memegang tugas dan wewenang menyangkut kinerja organisasi. Sikap amanah akan mejadikan pemegang tanggung jawab dalam organisasi menjalankan tugasnya dengan penuh denagn didekasi dan tanggung jawab, bahkan Jalaluddin (2004) memenganggapi amanah sebagai dasar dalam manajemen.

i. Shiddig atau kejujuran

Dalam organisasi atau dalam ruang sosial apapun kejujuran sikap terpuji mutlak diperlukan. Seseorang muslim uyang jujur akan selalu mendasarkan perbuatan pada ajaran islam. Tidak ada kontradiksi antara ucapan dan perbuatannya. Karena itu Allah senantiasa memerintah kita untuk selalu bersama orang yang benar (jujur) Allah berfirman dalam QS. At-Taubat ayat 119:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴿١١٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar”.

Dalam dunia kerja, kejujuran di tampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan janji, waktu, pelaporan, pelayanan, mengakui kekurangan dan kelemahan (tidak menutup-nutupi) serta menjauhkan diri dari perbuatan bohong dan menuju (baik pada teman sejawat atau atasan).

ii. Fathanah

Berarti mengerti, memahami dan menghayati segala hal yang menyangkut tugas dan pekerja atau karyawan harus tahu persis apa tugas dan kewajiban. Lebih lanjut sifat ini akan menimbulkan kreatifitas dan kemampuan untuk melakukan bermacam inovasi. Kreatifitas dan inovasi hanya mungkin dimiliki ketika seseorang selalu berusaha menambah berbagai macam ilmu pengetahuan, peraturan dan informasi baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun perusahaan secara umum.

iii. Jamaah atau Kolektivitas

Islam adalah agama jamaah yang lebih mementingkan kebersamaan daripada kesendirian atau individualisme. Dari ibadah hingga muamalah dari sholat murni hingga ibadah sosial menegaskan karakter dan watak kolektivitas Islam. Secara sederhanna bukankah sholat berjamaah nilainya lebih tinggi bila dibandingkan shalat sendirian? Bukankah Allah sangat menyukai barisan pejuang terorganisir secara rapi Allah berfirman dalam QS. Al-Shaf ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ ﴿٤﴾

Artinya : Sesungguhnya Allah menyukai orang berperang dijala Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti Sesutu bangunan yang tesusun kokoh”.

Dalam konteks organisasi, budaya kolektif atau budaya jama’ah yang menjadi karakter Islam ini dapat diimplementasikan dalam bentuk solidaritas antar anggota organisasi atau antara karyawan.

Jika budaya kolektif ini telah terbangun, maka selanjutnya suasana kekeluargaan akan tercipta dengan sendirinya. Hubungan antara bawahan

dan atasan, atau karyawan yang satu dengan yang lainya tidak seperti hubungan formal yang kaku, tapi yang lebih seperti hubungan keluarga yang hangat. Antara satu karyawan dan lainya tidak organisasi) yang di dalam di isi oleh orang yang mempunyai kesatuan hati akan menjadi jama'ah yang kuat. Bukankah saat kaum muslimin sedang bimbang menghadapi perang Badar Allah berfirman untuk menyakinkan bahwa orang-orang yang mempunyai satu hati akan menjadi kuat “Dan jika mereka bermaksud menipu, maka sesungguhnya cukuplah Allah (menjadi pelindung). Dialah yang memperkuatmu dengan pertolongan Nya dan dengan para mukmin. Dan yang mempersatukan dengan pertolongannya dan dengan para mukmin). Walaupun kamu membelanjakan semua (kekayaan) yang berada di bumi, niscaya kamu tidak dapat mempersatukan hati mereka, akan tetapi Allah telah mempersatukan hati mereka. Sesungguhnya Dia Maha Gajah lagi Maha Bijaksana”.

Dalam konteks organisasi, kesatuan hati ini juga pada gilirannya akan menimbulkan rasa memiliki, sense of belonging, pada diri karyawan. Rasa ikut memiliki inilah yang diperlukan untuk memacu semangat dan produktivitas karyawan (Hafiduddin, 2003).

Dalam tataran praktis pembinaan rasa kebenaran dan kekeluargaan dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya:

- a. Melakukan huququl muslim (hak-hak sesama muslim). Dalam hadist hak itu ada lima, yaitu jika berjumpa ucapkan salam, jika diundang datanglah, jika

meminta nasehat maka nasehatilah, jika ia sakit maka jenguklah dan terakhir jika ia meninggal maka antar janazahnya sampai ke kubur.

- b. Melakukan tausiah atau saling menasihati
- c. Menghubungkan silaturrahi
- d. Mengadakan islah atau rekonsiliasi jika suatu ketika terjadi masalah atau keretakan hubungan.
- e. Ta'awuwun atau saling bantu dan saling tolong.
- f. Menjauhi akhlak tercela dalam berintraksi, misalnya, mengejek, mengolok, menggunjing dan lain-lain (Hafiduddin, 2003)

7. Sosialisasi Nilai Budaya

Organisasi memerlukan mekanismenya sendiri untuk mempertahankan agar budaya yang berkembang dalam organisasi itu tetap terus hidup. Cara penyebaran budaya dalam organisasi sama dengan penyebaran nilai-nilai luhur dalam masyarakat. Dalam hal ini kita dapat mencontoh Rasulullah saat melakukan pembinaan terhadap para sahabat hingga para sahabat memiliki sifat yang luar biasa. Pemberian Rasul SAW tersebut dengan cara:

a. Keteladanan Kepemimpinan

Budaya organisasi yang kuat memang seharusnya diciptakan dan disosialisasikan oleh seorang pemimpin. Rasul SAW telah memberikan contoh bagaimana beliau selalu berusaha meningkatkan keteladanan. Rasul secara rutin melakukan pembinaan kepada para shabat, yang kebanyakan masih baru belajar tentang Islam. Namun tak kala pentingnya adalah penciptaan suasana kerja yang kondusif bagi perkembangan organisasi. Rasul memberikan contoh mengenai

budaya kerja, budaya pengetahuan, budaya penghargaan dan lainnya sehingga selalu ada peningkatan (Hafiduddin, 2003).

b. Istiqomah

Sebagai makhluk Allah yang paling baik di antara makhluk-makhluk yang lain, maka seharusnya konsisten menjalankan dan mengamalkan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi tantangan dan gangguan. Orang dan lembaga yang terus konsisten dalam menjalankan budaya organisasi akan dengan mudah budaya mensosialisasikan itu pada para pekerjanya, apalagi karyawan yang baru.

c. Tabligh

Tabligh merupakan simbol atau gambaran yang berarti mengajak sekaligus memberi contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan nilai yang dipraktekan atau yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari. Tabligh yang disampaikan harus mengandung makna dan dengan hikmah bagi siapapun, sabar argumentatif dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin kompak antar karyawan.

2.2.2 Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Stres Kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi ketegangan yang dikaitkan dengan suatu peluang, kendala maupun tuntutan (Robbin, 2002). Stres menurut Davis dan Newstrom (1985) adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang terlalu berat dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Orang

yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran yang parah.

Sedangkan menurut Ivancevich (1996) stres merupakan tanggapan penyesuaian, diperantarai oleh perbedaan individu atau proses psikologi, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis atau fisik berlebihan kepada seseorang. Pengertian stres kerja menurut Mangkunegara (2008) adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari sindrom, antara lain: perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, emosi tidak stabil, tidak bisa rileks, merokok yang berlebihan, cemas, gugup, tegang, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

2. Macam – Macam Respon Stres Kerja

Menurut Selye stres didalam dunia kerja, dibagi menjadi 2 bagian:

a. *Eustres*

Adalah respon yang positif terhadap stres, sehingga memberikan dampak positif terhadap kinerja yang akan dilakukan. Menurut Selye dalam Robert dan Kinicki (2000) Menerima suatu penghargaan di depan khalayak ramai atau secara berhasil menyelesaikan sebuah penugasan pekerjaan yang sulit merupakan contoh penyebab stres:

- i. Stres bukanlah sekedar ketegangan syaraf
- ii. Stres dapat memiliki konsekuensi yang positif
- iii. Stres bukanlah suatu yang harus dihindari

iv. Tidak adanya sama sekali adalah kematian

Menurut Mas'ud (2002) Bila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung menurun. Sejalan dengan meningkatnya stres, kinerja cenderung naik, karena stres dapat membantu karyawan untuk memfokuskan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, merupakan suatu rangsangan sehat yang mendorong para karyawan untuk menerima tantangan pekerjaan.

Dhania (2010) Karena dengan stres, seseorang akan terpacu untuk mengerahkan segala kemampuan dan sumberdaya-sumberdaya yang dimilikinya agar dapat memenuhi persyaratan dan kebutuhan kerja. Eustres, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan bersifat membangun.

Reaksi positif stres kerja pada tahap ketika ada tantangan, ketidakpastian, tekanan hidup dan kecemasan, hal tersebut malah akan memotivasi untuk melakukan sesuatu, menjadi berhasil dan mencapai hal-hal dalam kehidupan, mempercepat peningkatan usaha kerja, menstimulasi kreatifitas, dan menganjurkan ketekunan yang tinggi. memberikan perhatian dan menyelesaikan tugas tepat waktu pada sebuah bagian yang sulit.

b. *Distres*

Distres adalah suatu stres negatif yang menyertakan sesuatu yang produktif serta tidak menyenangkan misalnya penggunaan obat-obatan, perampokan, minuman keras dan lain-lain. Serta reaksi emosional terhadap stres bisa berupa perasaan cemas, putus asa, frustrasi, dan takut. Banyak sekali permasalahan yang dialami seseorang. Reaksi negatif stres menurut pendapat Munandar dalam buku

psikologi industri dan organisasi menanggulangi stres, menyatakan bahwa “stres yang meningkat sampai unjuk kerja mencapai titik optimalnya merupakan stres yang baik, yang menyenangkan, gejala ini disebut eustres (dalam bahasa Yunani eu berarti baik), yang berarti stres yang baik dekat, sebelum mencapai titik optimalnya, peristiwanya dialami sebagai tantangan yang merangsang. Melewati titik optimal stres menjadi distres (dalam bahasa Yunani berarti buruk) atau stres yang buruk, peristiwanya dialami sebagai ancaman yang mencemaskan sehingga cenderung kewalahan dan kehidupan kita terasa diluar kendali karena kecemasan yang berlebihan, rasa takut, kepanikan dan keprihatinan tentang betapa mengerikannya perasaan kita” Munandar (2008)

Menurut Ivancevich (1985) dampak stres sangat banyak dan beragam tentunya diantaranya yaitu positif seperti memotivasi diri, rangsangan untuk kerja keras, meningkatkan inspirasi yang untuk menikmati kehidupan yang lebih baik. Akan tetapi banyak juga stresor yang mengganggu dan berbahaya, seperti kelelahan, bosan, emosi, ketidakmampuan mengambil keputusan, meningkatnya denyut jantung.

3. Sumber- Sumber Stres Kerja

Menurut Robbins (1996) sumber-sumber stres dalam bekerja antara lain:

- a. Faktor Lingkungan
- b. Ketidakpastian ekonomis
- c. Ketidakpastian politik
- d. Ketidakpastian teknologis

e. Faktor organisasional dikategorikan kedalam beberapa hal yaitu:

- i. Tuntutan tugas karena beban kerja yang terlalu berat dan harus menyelesaikan sesuai dengan waktu yang terbatas maka pekerjaan tersebut akan menuntut banyak pikiran dan tenaga, terlebih lagi ada pengawas yang menonitoring pegawai.
- ii. Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu.
 - a) Tuntutan pribadi.
 - b) Struktur organisasi
 - c) Kepemimpinan organisasi

f. Faktor Individual

- i. Masalah dalam keluarga
- ii. Masalah ekonomi individu dan keluarga
- iii. Karakteristik kepribadian karyawan

Stres ini muncul jika seseorang pekerja tidak memiliki hubungan tidak baik dengan pimpinannya, teman sejawat, ataupun bawahannya. Keadaan yang tidak memuaskan akan bisa merusak suatu pekerjaan seseorang sehingga dapat menimbulkan stres dalam dirinya. Menurut Ivancevich (2002) membagi penyebab stres dalam empat tingkatan yaitu :

a) Tingkat Individu

Stresor yang berkaitan secara langsung dengan tugas-tugas kerja seseorang, hal tersebut meliputi konflik peran, ketidakjelasan peran, kelebihan beban peran, tanggung jawab atas seseorang, kecapan status yang tidak sesuai tipe kepribadian terhadap kondisi dan situasi sehingga karyawan lebih mudah beradaptasi, individu yang betipe A adalah mereka yang agresif dan kompetitif, menetapkan standart yang tinggi, menempatkan diri mereka di bawah tekanan waktu yang konstan. Karena stres yang konstan yang mereka rasakan, mereka lebih mudah terserang penyakit yang berkaitan dengan stres. Individu yang betipe A lebih cocok untuk marketing, namun individu yang tipe B adalah mereka yang lebih santai dan bersikap tenang (*easygoing*), menerima situasi yang ada dan bekerja sesuai dengan situasi tersebut dan bukan melawannya dengan kompetisi. Orang yang seperti ini bersikap santai sehubungan dengan tekanan waktu, sehingga mereka cenderung kurang masalah yang berkaitan dengan stres. individu yang tipe B lebih cocok bila berada di back office. (Ivancevich, 1996).

b) Tingkat kelompok

Setiap organisasi dipengaruhi oleh sifat hubungan dimana kelompok-kelompok dapat menjadi stresor yang kuat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa memperbaiki hubungan yang baik antara anggota suatu kelompok kerja merupakan faktor utama dalam kehidupan individu yang baik, stressor tingkat kelompok meliputi ketidakpercayaan terhadap teman kerja secara

positif yang menjurus kepada kurangnya komunikasi diantara orang-orang, dan kepuasan yang rendah.

c) Tingkat Organisasi

Selain stresor potensial yang terjadi pada individu, terjadi juga stresor yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri. Ketidadaan partisipasi, struktur organisasi, tingkat jabatan, ketiadaan kebijaksanaan yang jelas.

d) Lingkungan Fisik

Stres kadangkala juga diakibatkan oleh kondisi sosial dan lingkungan diluar pekerjaan, karena pekerja juga akan bersosialisasi dengan lingkungan pada saat selesai bekerja. Sinar, kebisingan temperatur udara yang kotor.

Menurut Ivancevich (2009) terdapat lima bentuk kondisi kerja yang dapat menghasilkan stres pada pegawai yaitu :

- 1) Tekanan dari manajer di depan rekan kerja untuk bekerja lebih keras, lebih cepat dan lebih lama.
- 2) Hubungan yang buruk dengan rekan kerja.
- 3) Kekerasan atau kecelakaan di tempat kerja yang melukai teman atau pegawai lain.
- 4) Diminta untuk menyelesaikan pekerjaan dimana pegawai tidak memiliki keterampilan atau kompetensi yang diperlukan.
- 5) Melakukan presentasi yang sangat penting dihadapan suatu kelompok.

Menurut Hasibuan (2006) faktor-faktor yang menyebabkan stres pegawai antara lain:

- 1) Beban kerja yang sulit dan berlebihan.

- 2) Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar.
 - 3) Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
 - 4) Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
 - 5) Balas jasa yang terlalu rendah.
 - 6) Masalah- masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan sebagainya.
4. Dampak Stres Kerja

Robbins (2003) mengelompokkan penyebab stres yaitu dibagi 3 bagian:

a. Gejala Fisiologis

Robbin menyimpulkan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernafasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung.

b. Gejala Psikologi

Menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Ini adalah efek yang paling sederhana dan paling jelas dari stres. Akibat yang ditimbulkan misalnya ketegangan, gelisah, kecemasan, depresi, mudah marah, mudah bosan dan suka menunda-nuda pekerjaan.

c. Gejala Perilaku

Mencangkup perubahan yang terjadi dalam produktivitas, absensi, dan tingkat keluar-masuknya karyawan, juga perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, gelisah, bicara cepat dan gangguan tidur.

Menurut Ivancevich (2002) terdapat enam tanda-tanda stres pada pegawai yaitu :

- i. Seorang pekerja yang biasanya tepat waktu mengembangkan pola keterlambatan (atau seorang pekerja yang biasanya dapat diandalkan mengembangkan pola absen).
- ii. Seorang pekerja yang normalnya penggembira menjadi menarik diri (atau, yang jarang terjadi, seorang yang penyendiri menjadi bergaul).
- iii. Seorang pegawai yang biasanya bekerja rapi dan teliti melakukan pekerjaan yang kotor, tidak lengkap atau jorok.
- iv. Seorang pengambil keputusan yang baik tiba-tiba mulai mengambil keputusan yang buruk (atau tampak tidak mampu mengambil keputusan).
- v. Seorang pegawai yang mudah bergaul dan akur dengan orang lain menjadi cepat tersinggung dan tidak sopan.
- vi. Seorang pegawai yang biasanya berpenampilan rapi mengabaikan penampilannya.

Menurut Ivancevich (2009) stres yang dialami karyawan menyebabkan organisasi pengeluaran uang yang berlebihan. Stres yang dialami karyawan akan membawa efek yang negatif bagi karyawan lain. Efek tersebut mencakup pengambilan keputusan yang semakin buruk dan penurunan efektivitas kerja. Selain itu stres juga dapat meningkatkan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja dapat dihubungkan dengan sejumlah hasil disfungsional, termasuk perputaran karyawan (*turn over*), kinerja pekerjaan yang menurun, dan absen yang meningkat.

5. Proses Terjdinya Stres Kerja

Tahapan stres ini dan menyebutkan sebagai *The General Adaptation Syndrome* (GAS), menurut Selye (Gibson 1996) GAS juga terdiri dari 3 tahap :

- a. Reaksi terkejut (*alarm reaction*) ketika tubuh mulai mendeteksi stimulus dari luar. Tahap ini mobilisasi permukaan yang akan digunakan oleh badan untuk menghadapi tantangan dari penekanan. Jika penekanan itu diketahui, maka otak mengirim *biokemisc* kepada seluruh badan. Pada tahap kecemasan ini ditandai dengan berdebar-debar jantung, tekanan darah naik, biji mata membesar, otot tegang dan lain-lain. Tahap ini tidak berlangsung lama (dalam beberapa detik sampai beberapa hari).
- b. Adaptasi (*adaptation*) ketika mengeluarkan perangkat pertahanan melawan sumber stres (stresor). Tahap ini merupakan tahap perlawanan terhadap faktor yang menimbulkan stres sehingga berusaha untuk menghindari dan melakukan perbaikan terhadap adanya kerusakan. Tubuh kemudian mengembangkan suatu penyesuaian terhadap stres. Adapun tanda-tanda ini memasuki tahap kelelahan, kegelisahan dan ketegangan. Perlawanan terhadap stres ini sering menimbulkan kecelakaan, pengambilan keputusan yang kurang baik dan sakit-sakitan.
- c. Kelelahan (*exhaustion*) ketika tubuh mulai kehabisan daya pertahanannya. Tahap ini merupakan kesanggupan manusia untuk mengadakan perlawanan sampai batas-batas tertentu. Jika faktor yang menimbulkan stres berlangsung lama, maka tahap perlawanan digantikan dengan tahap kelelahan. Hal ini berarti kapasitas untuk mengadakan penyesuaian telah menyusut bahkan

mencapai batas sehingga dapat menimbulkan hipertensi, asma, jantung koroner, diabetes dan sebagainya.

Selama masa peringatan mengalami perubahan jika diatasi tubuh akan kembali normal, stres akan berlangsung ketahap berikutnya jika stres berlanjut maka penyakit stres kerja mudah timbul, namun jika dikelola dengan baik maka stres kerja bisa positif menyenangkan dan produktif, dan sebaliknya bisa mengakibatkan stres kerja yang negative.

6. Strategi Manajemen Stres Kerja

Secara umum strategi manajemen stres kerja dapat dikelompokkan menjadi strategi penanganan individual, organisasional Robbins (2002):

a. Strategi Penanganan Individual

Seorang karyawan dapat memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stresnya, strategi individu yang telah terbukti efektif mencakup pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan sosial. Beberapa pengelolaan waktu yang lebih dikenal adalah:

- i. Membuat daftar harian yang mau dikerjakan
- ii. Memprioritaskan kepentingan yang urgensi
- iii. Menjadwalkan peringkat prioritas
- iv. Mengetahui siklus harian yang paling waspada dan produktif

Latihan fisik seperti aerobik, berjalan untuk meningkatkan kapasitas jantung, pengalihan mental dari tekanan kerja dan menawarkan suatu cara untuk melepaskan energi. *Bio feedback* serta memperluas jaringan dukungan social

merupakan cara pengurangan ketegangan, dukungan yang tinggi dapat mengurangi kemungkinan bahwa stres kerja yang berat akan mengakibatkan hilangnya semangat kerja.

b. Strategi-Strategi Penanganan Organisasional

Faktor yang menyebabkan stres terutama tuntutan tugas dan peran, dan struktur organisasi dikendalikan oleh manajemen bisa diubah. Strategi yang mungkin diinginkan oleh manajemen untuk dipertimbangkan antara lain:

- i. Perbaikan seleksi dan penempatan hendaknya manajemen mempertimbangkan tidak hanya memperkerjakan individu yang berpengalaman diluar internal, individu ini dapat menyesuaikan diri dengan lebih baik pada pekerjaan berstres tinggi dan menjalankan pekerjaan tersebut dengan lebih efektif.
- ii. Penempatan tujuan, tujuan yang spesifik yang dipersepsikan dapat dicapai dan memperjelas harapan kinerja. Umpan balik tujuan mengurangi ketidakpastian mengenai kinerja yang sebenarnya. Ini akan mengakibatkan kurangnya frustrasi karyawan, ambiguitas peran dan stres.
- iii. Merancang ulang pekerjaan memberi kepada karyawan lebih tanggung jawab, lebih banyak kerja yang bermakna, lebih banyak otonomi, dan umpan balik yang meningkat dapat mengurangi stres karena faktor ini memberikan kepada karyawan kendali yang lebih besar terhadap kegiatan kerja dan mengurangi ketergantungan pada orang lain.

- iv. Komunikasi organisasional yang formal dengan karyawan mengurangi ketidakpastian karena ambiguitas peran dan konflik peran sehingga untuk memperlunak komunikasi serta membentuk persepsi karyawan.
- v. Program kesejahteraan program ini untuk perhatian pada kondisi fisik dan kesehatan mental karyawan.

7. Stres Kerja dalam Pandangan Islam

Islam telah memberikan pedoman kepada seluruh umat manusia bahwa Al-Quran selain sebagai petunjuk dan hidayah bagi seseorang, Ia juga berfungsi sebagai obat yang mujarab untuk mengatasi segala permasalahan hidup di dunia ini. Al-Quran dengan segala isinya menjelaskan bahwa hidup ini hanyalah untuk beribadah. Al-Quran juga memerintahkan kepada manusia untuk bekerja sesuai syariat agama. Hal ini dijelaskan dalam QS Jumu'ah ayat 10 sebagai berikut:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya supaya kamu beruntung.”

Bekerja merupakan perintah langsung dari Allah kepada umat manusia agar mereka mencari penghidupan di dunia sebagai bekal di akhirat. Bekerja menurut Islam bukan hanya sebatas untuk mendapatkan uang untuk tetap bertahan hidup. Tapi lebih kepada bagaimana seorang muslim mampu menempatkan diri di lingkungan yang berbeda untuk menjalin habluminannas, selain juga upaya mendekatkan diri kepada Allah. Tanpa bekerja, manusia hanya akan menjadi makhluk yang lemah dan tidak mempunyai daya apapun untuk menolong dirinya sendiri di dunia, apalagi menolong orang lain dalam hidup bermasyarakat.

Tuntutan pekerjaan saat ini, membuat sebagian orang merasa frustrasi dan stres karena beban dan tanggungjawab yang terlalu besar. Perasaan semacam ini seringkali menghinggapi pikiran kita bahwa betapa dunia ini kejam membuat kita harus selalu merasa lelah dan tidak berdaya menghadapi persaingan global yang terjadi saat ini. Pada akhirnya stres karena tuntutan pekerjaan yang terlalu berat menjadikan manusia berputus asa dari rahmat Allah Swt. Padahal Allah sudah memperingatkan dalam Qs Yusuf ayat 87:

يَا بَنِيَّ اذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَيْأَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَيْأَسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ
الْكَافِرُونَ ﴿٨٧﴾

Artinya: Hai anak-anakku, pergilah kamu, maka carilah berita tentang Yusuf dan saudaranya dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir.

Tentu hal ini bukan menjadi sesuatu yang kita inginkan. Sebagai orang yang beriman, kita tentu mengetahui bagaimana Allah memberikan kemudahan di setiap kesulitan yang kita hadapi. Hal tersebut dijelaskan dalam Qs Al Insyirah ayat 5 yang artinya; “Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”. Seorang Muslim yang beriman, harus mempunyai sifat religiusitas yang menjadikannya berbeda dengan umat di dunia ini. Religiusitas diartikan Mujib (2012) sebagai manifestasi sejauh mana individu menghayati, mengetahui, memahami, meyakini, menyadari dan mengamalkan ajaran agama yang dianutnya dalam kehidupan sehari-hari. Lebih lanjut, Mujib (2012) menjelaskan religiusitas, yang bersumber dari agama Islam, memberi dorongan bagi umatnya untuk beramal shaleh agar mendapat balasan yang terbaik (QS. Al-Baqarah:277; an-Nisa’:173; al-Maidah:9) dan menyerukan bekerja keras untuk melaksanakan

amanah yang diterima. Hal itu mengandung arti bahwa religiusitas mendorong individu untuk memiliki motivasi berprestasi dalam bekerja.

Nabi Muhammad SAW. pernah mengajarkan doa kepada Abdullah bin Abbas, Beliau berkata: maukah engkau aku ajarkan doa yang kalau engkau ucapkan, Allah akan menghilangkan atau melenyapkan kesusahan dan melunaskan hutang-hutangmu?, doa tersebut adalah:

اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنَ الْحَمِّ وَالْحَزَنِ وَأَعُوذُ بِكَ مِنَ الْعَجْزِ وَالْكَسَلِ
وَأَعُوذُ بِكَ مِنَ الْجُبْنِ وَالْبُخْلِ وَأَعُوذُ بِكَ مِنْ غَلَبَتِ الدَّيْنِ وَقَهْرِ الرِّجَالِ

Artinya : Ya Allah ya Tuhan kami, sesungguhnya aku berlindung kepada-Mu daripada keluh kesah dan dukacita, aku berlindung kepada-Mu dari lemah kemauan dan malas, aku berlindung kepada-Mu daripada sifat pengecut dan kikir, aku berlindung kepada-Mu daripada tekanan hutang dan kezaliman manusia.” (HR Abu Dawud 4/353)

Delapan sifat yang dijelaskan dalam do'a Nabi tersebut merupakan sumber stres yang banyak menimpa kehidupan manusia. Maka Nabi menganjurkan kepada umatnya agar terhindar dari delapan sifat yang mengakibatkan penyakit hati pada manusia tersebut.

2.2.3 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melakukan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Porter (1967), yang mengemukakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang didalam melaksanakan tugas. Prawirosentono (1999) dalam Sutrisno (2010), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau sekelompok individu dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Miner (1990) mengatakan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan (Prawirosentono, 1999 dalam Rudi, 2006)

Kinerja (*performance*) merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai 'thing done'. Hasibuan (2002) juga mengartikan kinerja (*prestasi kerja*) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simmamora, 1995)

Swanson dan Graudous *dalam* Sutrisno (2010) menjelaskan bahwa dalam sistem berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena saling bergantung, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara

keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja.

Gilbert (1978) berpendapat sebaliknya bahwa kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang bahkan memiliki sedikit nilai. Hamalik (1993) mengemukakan perilaku adalah semua kegiatan manusia yang dapat diamati dengan menggunakan alat tertentu. Sedangkan sikap adalah predisposisi untuk melakukan perbuatan suatu keadaan siap untuk bertindak dengan cara tertentu (Sutrisno, 2010).

Sutrisno (2010) menyatakan bahwa perilaku seseorang akan terbawa dalam menjalankan kehidupan dan kegiatan dalam organisasi, baik organisasi bisnis maupun public. Bila suatu organisasi mempunyai SDM yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi, moral yang tinggi, hokum yang andal, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan mempunyai kinerja yang baik. Oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Bagaimana mengorganisasikan berbagai kegiatan dan memobilisasi para karyawan yang ada dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai.
- b. Bagaimana mengelola para karyawan organisasi secara efektif, agar tujuan organisasi dapat tercapai disertai efisiensi yang tinggi.
- c. Bagaimana menciptakan kondisi organisasi, sistem balas jasa dan hukuman untuk menunjang suasana kerja agar tercapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

d. Berdasarkan paparan teori mengenai pengertian kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu yang telah dikerjakan dalam organisasi sesuai tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan kepada individu atau kelompok kerja guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan nilai dan norma yang ada.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000) dalam Prabu Mangkunegara (2007) yang merumuskan bahwa:

Human : *performance: ability x motivation*

Motivation : *attitudex situation*

Ability : *knowledgex skill*

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya. Jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, pola kepemimpinan kerja, kebijakan pimpinan, dan kondisi kerja.

Menurut Henry Simamora dalam Prabu Mangkunegara (2007) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- i. Faktor individual yang terdiri dari:
 - a) Keahlian dan kemampuan
 - b) Demografi
 - c) Latar Belakang
- ii. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a) Motivasi
 - b) Etika
 - c) Personalitas
 - d) Pembelajaran
 - e) Persepsi
- iii. Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - a) Sumber daya
 - b) Struktur

- c) Penghargaan
- d) Kepemimpinan
- e) Desain Kerja

Menurut A. Dale Timple *dalam* Mangkunegara (2007) mengatakan faktor-faktor kinerja terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang dikatakan baik karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja kurang baik disebabkan karena orang tersebut mempunyai upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang dibuat karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik. Jenis atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya, seorang pimpinan yang mempermasalahkan kinerja buruk seseorang bawahan karena kekurangan ikhtiar

mungkin diharapkan mengambil tindakan hukum, sebaliknya pimpinan yang tidak menghubungkan dengan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan atau ketrampilan, pimpinan akan merekomendasikan suatu program pelatihan di dalam ataupun luar perusahaan. Oleh karena itu, jenis atribusi yang dibuat oleh seorang pimpinan dapat menimbulkan akibat-akibat serius dalam cara bawahan tersebut diperlukan. Cara-cara seorang karyawan menjelaskan kinerjanya sendiri juga mempunyai implikasi penting dalam bagaimana dia berperilaku dan berbuat ditempat kerja.

Dari pemaparan diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal itu merupakan faktor yang muncul dari individu dalam individu itu sendiri, misalnya motivasi kerja, inisiatif individu, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk menyelesaikan kinerja perusahaan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja yang berasal dari lingkungan kerja, misalnya mencakup iklim organisasi dan pola hubungan kerja antar karyawan dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah dipaparkan peneliti ini akan menjadi alat ukur bagaimana kinerja karyawan di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja *dalam* Sutrisno (2010) untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Bernardin dan Russel mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality* merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan yang diharapkan.
- b. *Quantity* merupakan jumlah yang dihasilkan.
- c. *Timeliness* merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d. *Cost effectiveness* merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision* merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact* merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Robbins (1996), kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan sistem yang merupakan kekuatan penting untuk memengaruhi perilaku karyawan. Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Miner (1990) mengatakan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam

melaksanakan tugas berarti menjalankan suatu peran. Jadi kinerja dapat dikatakan berhasil apabila efektivitas organisasi dapat diwujudkan (Sutrisno, 2010).

4. Upaya Peningkatan Kinerja

Menurut Stoner *dalam* Sutrisno (2010) mengemukakan adanya empat cara untuk meningkatkan kinerja karawan, yaitu:

a. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak dalam konteks penilaian kerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan sumber daya manusia, penggajian dan sebagainya.

b. Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus dididentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

Pengembangan bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat tejamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

c. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

5. Efektivitas Kinerja Perusahaan

Robbins (1994) *dalam* Pabundu Tika (2006) mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang. Schein (1980) *dalam* Pabundu Tika (2006) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya.

Menurut Petters dan Waterman *dalam* Pabundu Tika (2006) karakteristik umum dari perusahaan-perusahaan efektif terdiri dari:

- a. Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
- b. Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan para pelanggan.

- c. Memberi para pegawai tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan.
- d. Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya.
- e. Para pegawainya mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajernya terlibat aktif pada masalah di semua tingkatan.
- f. Selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami.
- g. Mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas-aktivitas staf pendukung.

Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai inti perusahaan dengan kontrol yang longgar di bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

Gibson *et al* (1987) menyatakan kriteria efektivitas organisasi terdiri dari lima unsur, yaitu:

- a. Produksi

Ukuran produksi mencakup keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dokumen yang diproses, rekanan yang dilayani dan sebagainya.

- b. Efisiensi

Yaitu perbandingan antara keluaran dan masukan. Ukuran efisiensi terdiri dari keuntungan dan modal, biaya per unit, pemborosan, waktu terluang, biaya perorang dan sebagainya. Efisiensi diukur berdasarkan rasio antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang digunakan.

c. Kepuasan

Kepuasan mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, penggantian karyawan, keluhan, kelambanan, kesejahteraan, absensi dan sebagainya.

d. Keadaptasian

Keadaptasian mengacu pada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal (persaingan, keinginan pelanggan, kualitas produk) dan internal (ketidakefisienan, ketidakpuasan dan merupakan adaptasi terhadap lingkungan).

e. Kelangsungan Hidup

Kelangsungan hidup mengacu pada tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.

6. Kinerja dalam Pandangan Islam

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengantanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan (Anwar, 1999).

Berdasarkan pengertian kinerja, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dengan standar yang telah ditentukan.

Dengan merujuk kepada Tafsir Inspirasi karya Zainal Arifin Zakaria, pada surat Al-Lail ayat 2:

وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ

Artinya: Demi siang apabila terang benderang.

Dalam tafsir tersebut dijelaskan bahwa siang adalah masa untuk bekerja, dan kerja adalah sebagian dari pengertian ibadah bagi seorang mukmin, kapan dan dimana saja selama niatnya untuk Allah (Zainal, 2012).

Hal ini didukung oleh QS.Al-Ashr ayat 1-3 Allah berfirman:

وَالْعَصْرِ ①

إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ②

إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ ③

Artinya : Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran

Allah berfirman dalam QS. Asy-Syarah ayat 6-8:

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ④

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ⑤

وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ⑥

Artinya : Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.

Ayat tersebut menyatakan bahwa bila keadaan susah, apabila kita ingin keluar dari kesusahan dan berubah dari keadaan miskin menjadi kaya maka kita harus tekun dan sabar dalam bekerja. Dan sabda Rasullallah SAW: Nasirudin (2010) mengatakan bahwa mencari rezeki yang halal adalah wajib sesudah menunaikan yang fardhu menurut hadist HR. Ath-thabrani dan al- Baihaqi. “sesungguhnya Allah SWT, senang melihat hambanya yang bersusah payah (lelah) dalam mencari rezeki yang halal”, supaya kerja nampak dan etos kerja meningkat, maka selesaikanlah sesuatu urusan (pekerjaan) dengan baik, lalu

kerjakan urusan yang lain dan jangan renggangkan dengan pekerjaan peribadatan (Mangku, 2011).

Di samping itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, upah atau gaji dan motivasi. Kinerja diharapkan mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan motivasi dan kepuasan individu karyawan yang diterima. Meskipun demikian motivasi sering menjadi variabel yang terlupakan, motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan.

2.2.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Stres Kerja

Davis dan John Newstrom *dalam* Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, kepercayaan, sistem-sistem nilai, dan norma yang disepakati tiap anggota organisasi.

Setiap organisasi tentu memiliki tujuan organisasi yang hendak dicapai. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (*values*) budaya organisasinya dapat mendorong perusahaan tersebut tumbuh dan berkembang (Lako dan Irmawati, 1997).

Dikatakan bahwa individu yang mempunyai nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka mereka akan mudah berinteraksi secara efisien dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian, dan konflik serta meningkatkan kepuasan dan meningkatkan kinerja (Meglino, 1989).

Rogers & Cobb (1974) menyatakan stres kerja sebagai ketidakcocokan antara keterampilan seseorang, kemampuan, dan tuntutan yang diberikan oleh lingkungan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan seseorang (Wijono, 2010).

Beberapa hal yang dapat menyebabkan stres kerja di dalam pekerjaan, antara lain: beban kerja yang berlebihan, tekanan atau desakan waktu, buruknya kualitas supervisi, iklim politis yang tidak aman, umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai, wewenang yang tidak cukup untuk melaksanakan tanggung jawab, kemenduaan peranan, frustrasi, konflik antar pribadi dan antar kelompok dan perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan (Handoko, 2000). Dampak dari stres tersebut bisa menghasilkan suatu kelelahan emosi, perubahan kepribadian, burnout, dan pencapaian kinerja yang menurun (Ivancevich et al, 2007).

Greenberg (2002), mengemukakan bahwa adanya partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan/kebijakan dapat mempengaruhi stres karyawan di tempat kerja. Selain itu Greenberg juga menyatakan bahwa partisipasi karyawan dapat memperkecil munculnya stres kerja yang dialami karyawan. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Denison (1990), bahwa untuk suatu organisasi akan berjalan secara efektif apabila ada dimensi-dimensi budaya organisasi yang salah satunya adalah dimensi Involvement (keterlibatan). Dengan adanya keterlibatan tersebut, karyawan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Sehingga dapat dikatakan adanya partisipasi karyawan dapat mengurangi stres kerja pada karyawan.

Faktor yang menyebabkan stres kerja dapat berasal dari faktor lingkungan, faktor organisasi, dan faktor individu (Robbins, 2006). Dikatakan pula oleh Robbins (2006) bahwa budaya organisasi yang kuat dalam suatu organisasi dapat membantu melancarkan aktivitas organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Sejalan dengan pendapat tersebut dikatakan bahwa stres kerja juga dipengaruhi oleh kondisi organisasi, seperti penetapan arah dan kebijaksanaan organisasi, perubahan strategi organisasi, dan keuangan, tuntutan kerja, tanggung jawab atas orang lain, perubahan waktu kerja, hubungan yang kurang baik antar kelompok kerja dan konflik peran (Luthans, 1998).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ketika nilai-nilai yang ada di dalam organisasi, maka stres kerja dapat diatasi oleh organisasi. pada dasarnya fungsi budaya organisasi adalah untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal organisasi (Mangkunegara, 2005). Ketika nilai-nilai organisasi yang ada di dalam organisasi tersebut sudah terinternalisasi dengan kuat ke dalam diri pegawai maka stres kerja juga akan semakin lemah.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Saputra (2010) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap stres kerja pegawai juga mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja pegawai. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Mariani (2007) yang mengatakan bahwa nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dapat menurunkan tingkat stres kerja pegawai.

2.2.5 Hubungan Budaya Organisasi, Terhadap Stres Kerja Melalui Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah unsur terpenting dalam berjalannya suatu perusahaan. Kinerja karyawan ini dapat dipengaruhi dari berbagai faktor baik internal maupun eksternal khususnya pada budaya organisasi dan stres kerja. Budaya organisasi yang dapat menentukan baik atau tidaknya karyawan dalam melakukan pekerjaan akan semangat berpengaruh pada perjalanannya suatu perusahaan. Apabila budaya dalam suatu perusahaan tidak berjalan dengan baik maka akan timbul stres pada karyawan, hal ini menyebabkan terjadinya kinerja karyawan yang menurun. Maka ada dua variabel tersebut sangat berpengaruh pada kinerja karyawan.

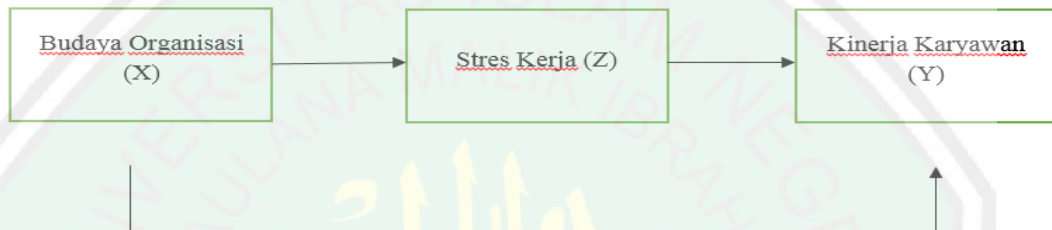
Hal ini dilakukan penelitian yang telah dilakukan oleh Setyo Edyatmo (2010) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Transindo Surya Sarana Semarang. Berdasarkan penelitian ini, dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Transindo Surya Sarana Semarang.

Karyawan merupakan motor penggerak segala aktifitas organisasi yang harus dibina, dijaga dan dipertahankan keberadaanya karena berkembang tidaknya suatu perusahaan tergantung padanya. Budaya organisasi harus mampu mendukung strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen agar kinerja karyawan optimal, maka perusahaan perlu menetapkan standar kinerja karyawan. Begitupun stres kerja merupakan hal yang harus dihindari dan diperhatikan oleh para anggota dalam suatu organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan stres kerja.

2.3 Model Konsep

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat dibuat kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah rumusan pernyataan yang bersifat sementara dari suatu permasalahan dan akan diuji secara empiris Emory (1985) dalam Sani (2013).

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- a. H₀: Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening.
- b. H₁: Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Dalam penelitian ini lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang yang berada di Jalan Raya Kreet No.10 Bululawang, Malang. Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah masalah manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja.

3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pencatatan variabel- variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory research*.

Menurut Sani & Mashuri (2013) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) karena di antara variabel independent dengan variabel dependent terdapat mediasi yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini terdiri tiga variabel, yakni variabel bebas (independen) stres kerja, kepuasan kerja (mediasi) sedangkan yang terikat (dependen) kinerja karyawan.

3.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut pendapat Djarwanto (1993) dalam Supriyanto dan Maharani (2013) populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satu-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Adapun Penelitian ini Populasi yang digunakan sebanyak 150 orang seluruh pekerja PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang.

2. Sampel

Menurut Djarwanto (1993) dalam Supriyanto dan Maharani (2013) sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan dari populasi. Sampel yang diambil oleh peneliti sebanyak 60 orang.

3. Teknik pengambilan sampel

Menurut sugiyono (2005) Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proporisonal Random Sampling*. Teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama dijadikan sampel, sesuai dengan proporsinya, banyak sedikit populasi.

Dalam perhitungan untuk menentukan jumlah sampel digunakan Rumus Slovin Umar (2000) dalam Supriyanto dan Maharani (2013) yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = 10%.

Sehingga dengan demikian untuk perhitungan sampel dengan menggunakan batas ketelitian 10% sebagai berikut:

$$n = \frac{150}{150 \cdot (0,1)^2 + 1} = 60$$

Jadi, untuk batas minimum pengambilan sampel penelitian ini sebanyak 60 pekerja dari 150 karyawan perusahaan di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang. Terdapat 6 bagian di dalam perusahaan yang masing-masing bagian mendapatkan kesempatan yang sama karena teknik pengambilan sampel menggunakan proporsional random sampling. Teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama dijadikan sampel, sesuai dengan proporsinya banyak sedikit populasi. Sehingga dari 6 bagian tersebut masing-masing mendapatkan 10 responden yang dijadikan sampel penelitian. Bagian-bagian tersebut yaitu akun dan keuangan 10 orang, instalasi 10 orang, pengolahan 10 orang, quality control 10 orang, SDM 10 orang, tanaman 10 orang.

3.4 Data dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari jawaban responden melalui kuesioner (Supriyanto dan Maharani, 2013).

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (Sani dan Masyhuri, 2010) penelitian ini data sekunder diperoleh dari perusahaan yang dapat dilihat dokumentasi perusahaan, buku-buku referensi, dan informasi lain yang berhubungan dengan penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner merupakan angket yang disusun secara terstruktur guna menjangkau data, sehingga diperoleh data akurat berupa tanggapan langsung responden. Tujuan pembuatan kuesioner berupa angket untuk memperoleh informasi yang relevan dalam penelitian (Supriyanto dan Maharani, 2013).
2. Wawancara melalui tanya jawab lisan kepada responden secara langsung, khususnya di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krobot Baru Malang yang meliputi, lokasi, jumlah karyawan, serta data lainnya untuk memperoleh informasi tambahan.
3. Dokumentasi dalam penelitian ini data yang diambil yaitu sejarah perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, tugas dan

wewenang dari setiap personil, jumlah seluruh karyawan (Sani dan Masyhuri, 2010).

3.6 Skala Pengukuran

Dalam penelitian skor peneliti menggunakan skala *likert*. Skala *likert* sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dalam penelitian ini terdapat lima kategori penilaian jawaban yang mengandung variasi nilai bertingkat, antara lain:

Tabel 3. Bobot Nilai Setiap Pertanyaan

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Bahwa semakin tinggi skor yang diperoleh dari seorang responden, merupakan indikasi bahwa responden tersebut sikapnya semakin positif terhadap objek yang ingin diteliti oleh penulis. Tujuan ini untuk mengarahkan responden menjawab pertanyaan yang benar-benar menggambarkan kondisi responden.

3.7 Definisi Operasional

Untuk memudahkan dan menghindari kekeliruan atau kesalah pahaman dalam menafsirkan pengertian atau makna dari penelitian ini, maka penulis menegaskan istilah-istilah sebagai berikut:

1. Variabel dependen adalah variabel yang tercakup dalam hipotesis yang ditentukan dan dipengaruhi oleh variabel lainnya.

2. Variabel independen adalah variabel bebas atau penjelas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh.
3. Variabel *Intervening* adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh (Supriyanto dan Maharani, 2013)

Tabel 4. Operasional Variabel Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1.	Budaya Organisasi	1. Inovasi 2. Imbalan 3. Kerjasama	1. Pendorong dari organisasi dalam memberikan ide, berusaha diri menciptakan ide, peluang organisasi, keleluasaan dalam berorganisasi. 2. Sesuai harapan, sesuai pengorbanan, sesuai hasil kerja 3. Saling menerima, saling percaya dan yakin.	Achmad Sani Supriyanto dan Vivin Maharani, Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia, 2013
2.	Stres Kerja	1. Lingkungan 2. Organisasi 3. individu	1. Lingkungan kerja, fasilitas dan keamanan tempat kerja. 2. Cara berhubungan, menempatkan diri, menerima tugas dan peraturan-peraturan. 3. Persoalan keluarga, ekonomi, dan bawaan diri.	Sentot Imam Wahjono, Perilaku Organisasi, 2010.
3.	Kinerja Karyawan	1. Kuantitas Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Ketepatan Waktu	4. Penetapan target, berusaha memenuhi target. 5. Mengerjakan tugas dengan teliti, memperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan. 6. Datang tepat waktu, tidak meninggalkan tempat kerja selama jam kerja.	Dharma (1991) dalam Achmad Sani Supriyanto dan Vivin Maharani, Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia, 2013

3.8 Analisis Data

Menurut Supriyanto & Maharani (2013) Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). *Path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel (Supriyanto dan Maharani, 2013). Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (Riduwan dan Kuncoro. 2008 dalam Supriyanto dan Maharani, 2013). Menurut Ridwan bahwa koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (*Z-score*). Analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS 16, dengan ketentuan uji F pada $\alpha = 0,05$ atau $p \leq 0,05$ sebagai taraf signifikansi F (sig. F) sedangkan untuk uji T taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan kode (sig.T) digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.9 Model Analisis Data

1. Uji Validitas dan Realibilitas

a. Uji Validitas

Menurut Singarimbun (1987) dalam Sani & Mashuri (2010) uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur. Dengan menggunakan *product moment*, item pertanyaan dapat dikatakan valid jika uji validitas lebih besar dari 0,30.

Rumusny sadalah sebagai berikut :

$$r = \frac{N(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x^2)][N\sum y^2 - (\sum y^2)]}}$$

Dimana :

X = Skor Item

N = Jumlah Responden

Y = Skor Total

r = Koefisien Korelasi

XY = Skor Pertanyaan

Instrumen yang valid berarti instrumen yang mampu mengukur tentang apa yang diukur. Cara pengujian validitas dengan menghitung korelasi antar nilai/ skor masing-masing pertanyaan dengan nilai total atau nilai rata-rata dari nilai pertanyaan tersebut. Bila nilai sig hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya bila nilai sig hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka dinyatakan tidak valid (Supriyanto dan Maharani, 2013). Adapun dasar pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila uji korelasi $r > 0,30$ maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid sebaliknya bila uji korelasi $r < 0,30$ maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang (Sugiyono *dalam* Sani, 2010).

b. Uji Reliabilitas

Menurut Sani dan Mashuri (2010) mengatakan bahwa “Reliabilitas menunjukkan pengertian bahwa sesuatu dapat dipercaya untuk digunakan

sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \alpha_i^2}{\alpha_1^2} \right]$$

Dimana :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

Σ = Jumlah varians butir

α_1^2 = Varians total

Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alpha* $\alpha > 0,6$ maka variabel tersebut dikatakan reliabel, sebaliknya *cronbach's alpha* $\alpha < 0,6$ maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel.

2. Uji T (T-test)

Uji statistik ini digunakan untuk membuktikan signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual dengan tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan 5%. Dalam hal ini adapun kriterianya yaitu apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka ada pengaruh antara variabel independen dan dependen dan demikian sebaliknya. Sedangkan untuk signifikansi, jika $t < 0,05$ maka adanya pengaruh antara variabel independen dan dependen dan demikian sebaliknya jika $t > 0,05$ maka tidak ada pengaruh antara variabel independen dan dependen (Sarwono, 2007).

3. Uji F (*F-test*)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara keseluruhan atau simultan terhadap variabel dependen. Dengan membandingkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka ada pengaruh antara variabel independen dan dependen dan demikian sebaliknya. Sedangkan untuk signifikansi, jika $F < 5\%$ maka adanya pengaruh antara variabel independen dan dependen dan demikian sebaliknya (Sarwono, 2007).

4. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi adalah $0 < R^2 < 1$. Bila model regresi diaplikasikan dan diestimasi dengan baik, makin tinggi nilai R^2 , makin besar kekuatan dari persamaan regresi, dengan demikian diprediksi dari variabel kriteria semakin baik (Supriyanto dan Maharani, 2013).

5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

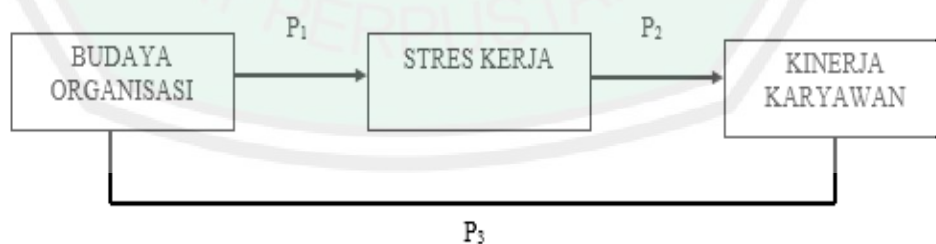
Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*path analysis*). Digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (Supriyanto dan Maharani, 2013).

Menurut Ridwan (2007) bahwa koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (*Z-score*). Analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS V16, dengan ketentuan uji F pada $\alpha = 0,05$ atau $p \leq$

0,05 sebagai taraf signifikansi F (sig. F) sedangkan untuk uji T taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan kode (sig.T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Supriyanto dan Maharani, 2013)

Menurut Solimun (2002) dalam Supriyanto dan Maharani (2013) tahapan dalam melakukan analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) adalah sebagai berikut :

- a. Merancang model berdasarkan konsep dan teori pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah yaitu:
 - i. anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variable bebas (budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
 - ii. anak panah yang menyatakan pengaruh tidak langsung antara variable bebas (budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) melalui variabel intervening (stres kerja).



Gambar 2. Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berdasarkan gambar di atas setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Diagram jalur di atas pula didapatkan persamaan strukturalnya yaitu terdapat dua kali pengujian regresi sebagai berikut:

- a) Pengaruh langsung : $Z = a + \beta_1 X$
- b) Pengaruh tidak langsung : $Y = a + \beta_1 X + \beta_2 Z$

Keterangan:

Y : Variabel dependen yaitu kinerja karyawan

Z : Variabel intervening yaitu Stres Kerja

β_1 : Koefisien regresi

a : Koefisien konstanta

X : Variabel independen (variabel bebas) yaitu budaya organisasi

- b. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasari asumsi yang mendasari *path* adalah sebagai berikut:
 - i. Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri)
 - ii. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung *causal resiprokal* tidak dapat dilakukan analisis jalur.
 - iii. Variabel independen setidaknya dalam ukuran interval.
 - iv. *Observed* variabel diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran valid dan reliabel). Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-toeridan konsep-konsep yang relevan.
- c. Untuk pengujian model, menggunakan *triming*, baik untuk uji reliabilitas konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru:
 - i. Pengaruh langsung budaya organisasi ke kinerja karyawan = P1
 - ii. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi ke stres kerja ke kinerja karyawan = P2 x P3
 - iii. Pengaruh total = P1 + (P2 x P3)

Pengaruh secara langsung terjadi apabila satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel. Pengaruh tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi variabel ini.

- d. Pemeriksaan validitas model, terhadap beberapa karakteristik yaitu:
 - i. Menghitung koefisien determinan total: $R^2 = 1 - \frac{2 \cdot 1 \cdot 2 \cdot 1 \dots \cdot 2 \cdot 1}{\dots}$
 - ii. Model *triming* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur

Cara menggunakan model *triming* yaitu menghitung ulang koefisien jalur atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki model struktur analisis jalur yang telah di hipotesiskan. Uji validasi koefisien *path* pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan teori *triming*, maka jalur-jalur yang tidak signifikan dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik.
- e. Interpretasi hasil analisis dapat dilakukan dua cara yaitu:
 - i. Dengan memperhatikan hasil validitas model.
 - ii. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Pada tahun 1906, Pemerintah Hindia Belanda mendirikan Pabrik Gula Kreet Baru, kemudian dibeli oleh Oei Tiong Ham Concern. Tahun 1947 setelah Indonesia merdeka, terjadi peperangan dengan Belanda yang mengakibatkan pabrik mengalami kerusakan yang parah sehingga tidak bisa beroperasi lagi. Kemudian tahun 1953 atas desakan IMA PETERMAS (Indonesia Maskapai Andil Pertanian Tebu Rakyat Malang Selatan) dan dukungan Kementerian Agraris pada saat itu, maka diadakan perbaikan terhadap pabrik oleh Oei Tiong Ham Concern yang bekerja sama dengan Bank Industri Negara, dengan ketentuan yang menggiling tebu adalah 100% rakyat Indonesia. Empat tahun kemudian yaitu 1957 PG. Kreet Baru sudah dapat memproduksi gula dengan kualitas *superior high sugar* (SHS), dimana semenjak pembangunan kembali hanya mampu memproduksi *high sugar* (HS).

Pada tahun 1961, perusahaan diambil alih oleh Negara Republik Indonesia berdasarkan keputusan Pengadilan Ekonomi Semarang No. 32/1961 Eks tertanggal 10 Juli 1961, putusan Pengadilan Ekonomi Semarang No. 16/1961 pld PT E.K.S.MG tertanggal 20 Oktober 1962 dan Mahkamah Agung Republik Indonesia No. 5 /Kr /K /1963 tertanggal 27 April 1963 dan segala kegiatan perusahaan dibawah pengawasan Menteri/Jaksa Agung Republik Indonesia. Pada

tanggal 20 Juli 1963, perusahaan dan pengelolaan atas harta kekayaan ex. Oei Tiong Ham Concern diserahkan dari Menteri/Jaksa Agung kepada menteri urusan pendapatan, pembiayaan dan pengawasan (P3), sekarang kementerian keuangan Republik Indonesia.

Pada tahun 1964, oleh Kementerian Keuangan Indonesia dibentuk PT. Perusahaan Perkembangan Ekonomi Nasional (PPEN) Rajawali Nusantara Indonesia yang disingkat PT. Rajawali Nusantara Indonesia untuk melanjutkan seluruh aktivitas usaha ex. Oei Tiong Ham Concern. Berdasarkan Undang-Undang No. 6 tahun 1968 dan Peraturan Pemerintah No. 5 tahun 1974. PT. Rajawali Nusantara Indonesia disesuaikan bentuk hukumnya menjadi perusahaan Perseroan (Persero) dengan nama yang sama. Perubahan badan hukum tersebut telah memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman dibawah No. 82J A5/25/13 tanggal 30 April 1978 dengan No. C 2420 – NTQI – OY tanggal 5 Januari 1983. PT. Rajawali Nusantara Indonesia (Persero)/PT. RNI yang merupakan induk perusahaan (Holding Company). Kepemilikan saham PT. RNI terhadap Pabrik Gula Krebet Baru sebagai anak perusahaannya berupa 100% saham, sehingga dalam pengelolaannya tidak dipungut biaya manajemen (management fee), namun seluruh biaya dialokasikan kepada dua pabrik gula masing-masing pabrik. Adapun anak-anak perusahaan dari PT. RNI adalah sebagai berikut:

1. PT. PG. Rajawali I (Industri Gula, Partikel Board), Surabaya.
2. PT. PG. Rajawali II (Industri Gula), Cirebon.
3. PT. PG. Candi Baru, Sidoarjo.

4. PT. Perkebunan Mitra Ogan, Sumatera Selatan.
5. PT. Perkebunan Mitra Kerinci, Sumatera Barat.
6. PT. PG. Mau Baru (Industri Gula), Yogyakarta.
7. PT. Trophy Rajawali Banjaran (Industri Alat Kesehatan), Jakarta.
8. PT. Phapros (Industri Farmasi), Semarang
9. PT. Mitra Rajawali Banjaran (Industri Kondom dan Alat Suntik Sekali Pakai), Bandung.
10. PT. Rajawali Nusindo (Pengadaan Umum), Jakarta, Kantor cabang hampir di seluruh wilayah Indonesia.
11. PT. GIELB Indonesia (Perdagangan Umum), Bali.
12. PT. Rajawali Citra Mas (Industri Karung Plastik), Mojokerto.
13. PT Rajawali Tanjungsari (Industri Kulit Hewan), Sidoarjo.

Sejak saat itu hingga sekarang PG. Kreet Baru merupakan Unit Usaha PT. PG. Rajawali I yang merupakan anak perusahaan dari PT. RNI sebagai perusahaan induk (*Holding Company*) yang berkedudukan di Jakarta dan bertindak sebagai pemegang saham yang tidak menjalankan aktivitasnya sendiri. Kegiatan operasional perusahaan dilakukan oleh anak perusahaan. Perusahaan ini sebagai BUMN mempunyai hak otonomi yang luas, yang tidak ada campur tangan dalam hal ini Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam pengolahan perusahaannya.

PT. PG. Rajawali I sendiri pada mulanya bernama PT. PG. Kreet Rejo Agung yang merupakan penggabungan (Merger) antara PG. Kreet Baru dan PG. Rejo Agung atas arahan dan persetujuan Menteri Keuangan RI selaku pemegang

saham dengan surat No. 560/MK. 016/1995 tanggal 19 September 1995. Penggantian nama PT. PG. Rajawali I sesuai dengan akta notaris Sutjipto No. 91 tanggal 28 Agustus 1996 yang disahkan Menteri Kehakiman RI No. C2-9513.HT.01.04.TH.96 tanggal 15 Oktober 1996. Penggabungan usaha tersebut berlaku efektif mulai tanggal 1 Januari 1996.

Tahun 1968, kapasitas giling PG. Krebet Baru sudah bisa mencapai 1.600 TCD (Tone Cane per Day). Tahun 1974, dengan fasilitas pemerintah dalam rangka penanaman modal dalam negeri maka kapasitas giling ditingkatkan menjadi 1.00 TCD. Hal ini disebabkan oleh adanya perbaikan dan penggantian mesin-mesin yang sudah tua. Tahun 1976, dibangun unit produksi baru dengan nama PG. Krebet Baru II untuk menggantikan pabrik gula yang lama dengan kapasitas produksi 3.000 TCD. Tetapi atas permintaan Gubernur agar pabrik gula lama tetap dioperasikan, sehingga kapasitas menjadi 5.000 TCD dan PG. Krebet Baru memiliki 2 (dua) unit pabrik yaitu PG. Krebet Baru I dan Krebet Baru II. Total tanaman tebu rakyat yang bisa dilayani menjadi 12.000 Ha.

Pada tahun 1982 s/d sekarang, kapasitas giling PG. Krebet Baru sebesar 6.400 TCD, dimana PG. Krebet Baru I mempunyai kapasitas giling sebesar 2.800 TCD dan PG. Krebet Baru II mempunyai kapasitas giling sebesar 3.600 TCD. Saat ini PG. Krebet Baru I mempunyai kapasitas giling sebesar 3.500 TCD dan PG. Krebet Baru II 3.800 TCD. PG Krebet Baru merupakan unit pabrik gula terbesar di lingkungan PT. PG. Rajawali I yang merupakan perusahaan dibidang Agro Industri, yaitu pengolahan tebu menjadi gula.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Adapun visi dan misi dari Pabrik Gula Krebet Baru adalah sebagai berikut:

1. Visi : Sebagai perusahaan terbaik dalam bidang agro industri, siap menghadapi tantangan dan unggul dalam kompetisi global, bertumpu pada kemampuan sendiri (*own capabilities*).
2. Misi : Menjadi perusahaan dengan kinerja terbaik dalam bidang agro industri, yang dikelola secara professional dan inovatif dengan orientasi kualitas produk dan pelayanan pelanggan yang prima (*excellent customer service*) sebagai karya sumber daya manusia yang handal, mampu tumbuh dan berkembang memenuhi harapan pihak-pihak berkepentingan terkait (*stakeholders*).

4.1.3 Tujuan Perusahaan

1. Melaksanakan dan menunjang program pembangunan ekonomi nasional yang berorientasi global, khususnya di sector agro industri.
2. Memiliki pertumbuhan *revenue* diatas rata-rata agro industri dengan kinerja sangat sehat secara berkesinambungan.
3. Menjadi perusahaan 5 terbaik yang bergerak dalam bidang agro industri.
4. Memiliki pelayanan pelanggan yang prima (*excellent customer service*).
5. Unggul dalam menghadapi kompetisi pasar bebas dalam globalisasi.
6. Menjadi tempat berkarya yang aman dan nyaman bagi professional yang berdedikasi tinggi.

4.1.4 Lokasi Perusahaan

PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru terletak di Desa Kreet, Kecamatan Bululawang, Kabupaten Malang. Jarak lokasi dari Kota Malang sekitar 13 km dan dari Surabaya sekitar 100 km. Alasan pemilihan lokasi disini karena kedekatan ketersediaan bahan baku dimana tanah di daerah Malang Selatan cukup menguntungkan bagi petani tebu, baik dari segi lingkungan, iklim dan pemasaran hasil industri. Bahan baku diperoleh dari area sekitar Malang yaitu Gondanglegi, Bululawang, Turen, Wajak, Dampit, Tirtoyudo, Sumbermanjing, Dau, Bantur, Singosari, dan Lawang. Lokasi ini dapat dianggap strategis karena faktor-faktor ketersediaan bahan baku dan bahan pembantu yang cukup banyak dan tidak jauh dari lokasi.

Tenaga kerja juga mudah didapat dari daerah sekitar lokasi pabrik. Penyediaan air yang cukup mudah karena dekat dengan sungai dan sumber air, demikian pula dengan penyediaan listriknya. Sarana transportasi bahan baku dan hasil produksi mudah dijangkau karena lokasi, terletak pada simpang tiga jalan antara Malang dengan Gondanglegi, Wajak atau Turen.

4.1.5. Waktu Kerja

Untuk karyawan meningkatkan efisiensi dan efektivitas sumber daya manusia yang ada di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang, maka perlu adanya peraturan mengenai absensi karyawan yang dilakukan sebanyak dua kali yaitu saat karyawan datang dan saat karyawan pulang. Pencatatan daftar absensi dilakukan dengan menggunakan mesin absensi sidik jari dengan merk Elegant. Hari kerja dan jadwal jam kerja karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG.

Krebet Baru Malang ditentukan berdasarkan dua masa giling, yaitu Dalam Masa Giling (DMG) dan Luar Masa Giling (LMG). Dalam Masa Giling (DMG) kegiatan produksi berlangsung selama 24 jam terutama dalam pabrik, sehingga dibutuhkan pengaturan tenaga kerja (*shift*) agar proses produksi tetap berjalan. Pelaksanaan jam kerja membagi tenaga kerja menjadi tiga *shift* yaitu pagi, siang dan malam. Pergantian *shift* dilaksanakan 7 hari sekali, seperti berikut:

1. *Shift* Pagi : 06.00 – 14.00 WIB
2. *Shift* Siang : 14.00 – 22.00 WIB
3. *Shift* Malam : 22.00 – 06.00 WIB

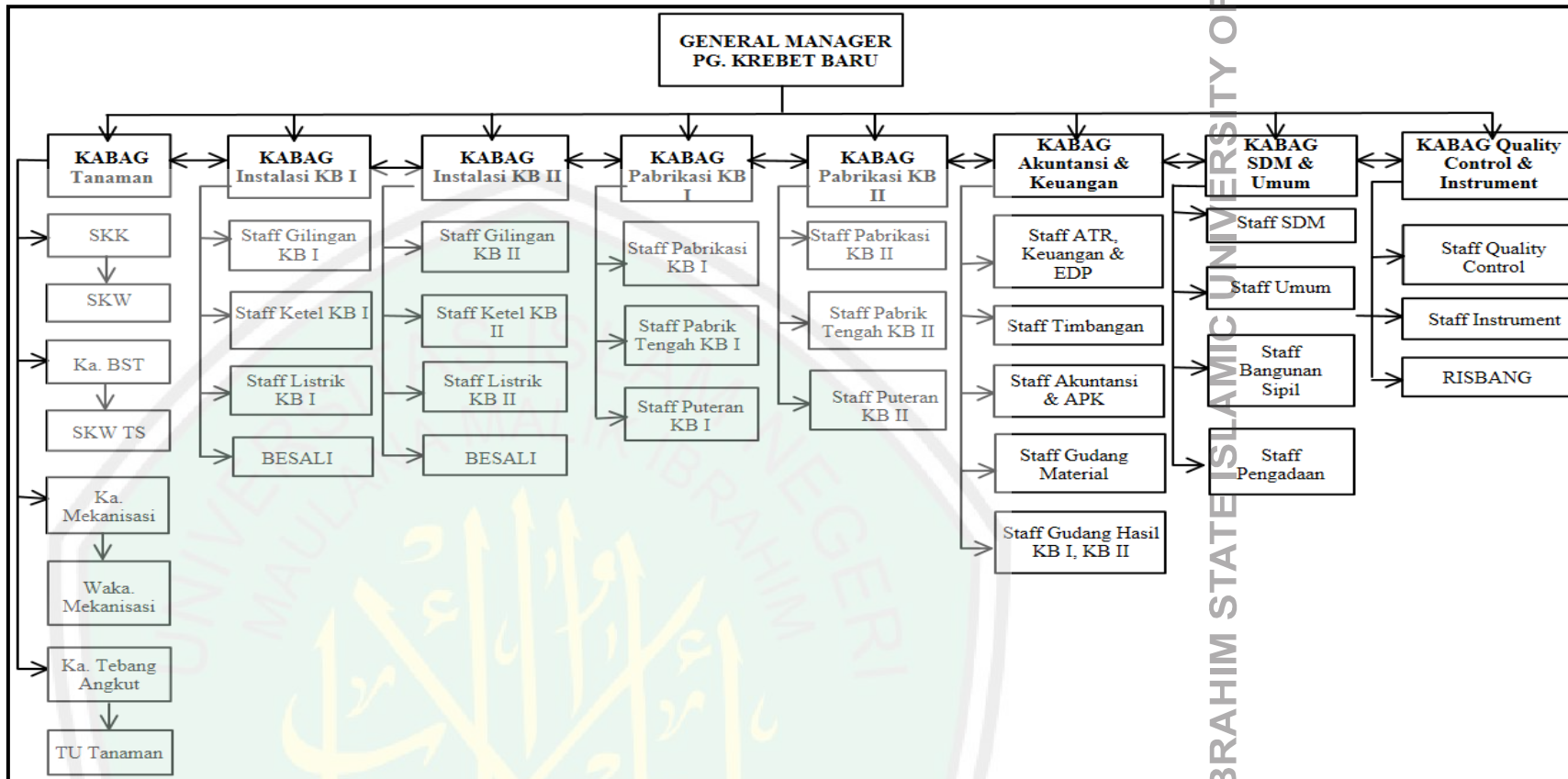
Pada saat luar masa giling (LMG), dimana tidak berlangsungnya kegiatan produksi, maka pada masa ini kegiatan perusahaan berjalan dengan normal dengan pembagian hari dan jam kerja sebagai berikut:

1. Senin-kamis : 07.00 - 12.00
: 12.00 -13.00 (Istirahat)
: 13.00 – 15.30
2. Jum'at : 07.00 - 11.00
3. Sabtu : 07.00 – 13.00

4.1.6. Struktur Organisasi PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru

Berikut merupakan struktur organisasi yang diterapkan oleh PT. PG.

Rajawali I Unit PG. Krebet Baru:



Sumber: Arsip Bagian SDM

Gambar 3. Struktur Organisasi PG. Krevet Baru

4.1.7 Budaya Organisasi Perusahaan

1. Integritas

Berlandaskan pada satu pemikiran, perkataan, dan tindakan secara konsisten.

2. Profesionalisme

Berusaha memenuhi dan mengembangkan kompetensi serta berkomitmen menerapkan standar profesionalisme tertinggi.

3. Kerja sama tim

Semangat, partisipatif, kolaboratif, dan koperatif yang seimbang dan proporsional.

4. *Respect*

Memiliki komitmen memperlakukan orang lain dengan penuh rasa hormat dan saling menghargai yang dilandasi dengan komunikasi yang tulus.

5. Pelayanan Prima

Semangat memberikan yang terbaik serta peningkatan yang terus menerus dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Dilandasi oleh adanya rasa ikut memiliki, manajemen dijalankan berdasarkan kemitraan dan perlakuan yang adil dalam hal pemberian kesempatan mengembangkan karir dan imbal jasa yang layak. Dengan budaya perusahaan yang cukup kuat ini PT PG Rajawali Satu akan lebih memberikan arti baik dalam masyarakat, karyawan maupun pemerintah.

4.2 Paparan Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian di lapang bahwa di dalam perusahaan PT. PG Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang terdapat 60 orang karyawan kantor yang menjadi sampel pada penelitian ini dan terdapat 6 bagian di dalam perusahaan yang masing-masing bagian mendapatkan kesempatan yang sama karena teknik pengambilan sampel menggunakan *proporisonal random sampling*. Teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama dijadikan sampel, sesuai dengan proporsinya banyak sedikit populasi. Sehingga dari 6 bagian tersebut masing-masing mendapatkan 10 responden yang dijadikan sampel penelitian. Bagian-bagian tersebut yaitu akun dan keuangan 10 orang, instalasi 10 orang, pengolahan 10 orang, *quality control* 10 orang, SDM 10 orang, tanaman 10 orang.

Berdasarkan hasil penelitian di lapang, ditemukan beberapa aktivitas keislaman setiap hari jum'at. Aktivitas tersebut ialah setiap karyawan melakukan kegiatan rutin yaitu melaksanakan pengajian istighasah di Masjid gedung PG. Kreet Baru, Malang sebelum shalat jum'at. Hal tersebut merupakan karakteristik responden yang termasuk budaya organisasi sekuler, dimana karyawan tidak terlepas dari aktivitas keislaman di dalam bekerja sehari-hari.

4.2.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

1. Variabel Budaya Organisasi (X)

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

No	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	2	3,3	8	13,3	8	13,3	30	50	12	20	60	100	3,7
2	2	3,3	8	13,3	8	13,3	33	55	9	15	60	100	3,65
3	3	5	3	5	7	11,7	25	41,7	22	36,7	60	100	4
4	0	0	9	15	5	8,3	23	38,3	23	38,3	60	100	4
5	1	1,7	7	11,7	11	18,3	26	43,3	15	25	60	100	3,78
6	1	1,7	7	11,7	6	10	23	38,3	23	38,3	60	100	4
7	9	15	9	15	6	10	14	23,3	22	36,7	60	100	3,52
8	6	10	8	13,3	11	18,3	22	36,7	13	21,7	60	100	3,47
9	4	6,7	4	6,7	13	21,7	18	30	21	35	60	100	3,8
Rata-rata total													3,77

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel budaya organisasi memiliki 9 item pertanyaan. Sebagian besar responden menjawab setuju pada item pertanyaan no 1, 2, 3, 4, 5, 6 dan 8. Sedangkan pada item pertanyaan no 7 dan 9, sebagian besar responden menjawab sangat setuju. Rata-rata tertinggi terdapat pada item pertanyaan no 3, 4 dan 6, sedangkan rata-rata terendah terdapat pada item no 8. Sedangkan dari hasil total rata-rata sebesar 3,77 sehingga dapat diartikan bahwa pada pertanyaan dalam variabel budaya organisasi keseluruhan responden menjawab setuju.

2. Variabel Stres Kerja (Z)

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja

No.	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	3	5	9	15	7	11,7	33	55	8	13,3	60	100	3,57
2	4	6,7	3	5	6	10	36	60	11	18,3	60	100	3,78
3	3	5	5	8,3	11	18,3	33	55	8	13,3	60	100	3,63
4	1	1,7	25	41,7	14	23,3	14	23,3	6	10	60	100	2,98
5	6	10	31	51,7	8	13,3	12	20	3	5	60	100	2,58
6	3	5	7	11,7	10	16,7	34	56,7	6	10	60	100	3,55
7	3	5	31	51,7	9	15	12	20	5	8,3	60	100	2,75
8	4	6,7	30	50	12	20	12	20	2	3,3	60	100	2,63
9	4	6,7	12	20	15	25	26	43,3	3	5	60	100	3,20
Rata-rata Total													3,18

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel stres kerja memiliki 9 item pertanyaan. Sebagian besar responden menjawab setuju pada item pertanyaan no 1, 2, 3, 6 dan 9. Sedangkan pada item pertanyaan no 4, 5, 7 dan 8, sebagian besar responden menjawab tidak setuju. Rata-rata tertinggi terdapat pada item pertanyaan no 2, sedangkan rata-rata terendah terdapat pada item no 5. Sedangkan dari hasil total rata-rata sebesar 3,18 dapat diartikan bahwa keseluruhan responden menjawab netral.

3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

No.	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	1,7	12	20	7	11,7	20	33,3	20	33,3	60	100	3,77
3	1	1,7	9	15	12	20	18	30	20	33,3	60	100	3,78
2	1	1,7	11	18,3	7	11,7	18	30	23	38,8	60	100	3,85
4	2	3,3	4	6,7	13	21,7	22	36,7	19	31,7	60	100	3,87
5	3	5	6	10	10	16,7	26	43,3	15	25	60	100	3,73
6	5	8,3	0	0	12	20	20	33,3	23	38,3	60	100	3,93
7	4	6,7	0	0	15	25	19	31,7	22	36,7	60	100	3,92
8	4	6,7	1	1,7	12	20	17	28,3	26	43,3	60	100	4,00
9	4	6,7	0	0	13	21,7	12	20	31	51,7	60	100	4,10
Rata-rata total													3,88

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan memiliki 9 item pernyataan. Sebagian besar responden menjawab setuju pada item pertanyaan no 1, 4, dan 5. Sedangkan pada item pertanyaan lainnya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju. Rata-rata tertinggi terdapat pada item pertanyaan no 9, sedangkan rata-rata terendah terdapat pada item no 1. Sedangkan dari hasil total rata-rata sebesar 3,88 dapat diartikan bahwa keseluruhan responden menjawab setuju.

4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1. Uji Validitas Instrumen

Menurut Singarimbun (1987) dalam Sani dan Mashuri (2010) uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur variabel budaya organisasi, kinerja dan stres kerja.

Pengujian validitas instrumen menggunakan metode korelasi produk momen yaitu membandingkan nilai koefisien korelasi (r -hitung) dengan nilai r -tabel pada taraf nyata α 5%. Item pertanyaan dikatakan valid apabila nilai r -hitung $>$ r -tabel atau nilai signifikansi $<$ α 5%. Hasil pengujian validitas instrumen disajikan sebagai berikut.

Tabel 8. Uji Validitas

Variabel	Item	r_{hitung}	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi	1	0,798	0,000	Valid
	2	0,631	0,000	Valid
	3	0,705	0,000	Valid
	4	0,653	0,000	Valid
	5	0,641	0,000	Valid
	6	0,689	0,000	Valid
	7	0,836	0,000	Valid
	8	0,725	0,000	Valid
	9	0,703	0,000	Valid
Stres Kerja	1	0,565	0,000	Valid
	2	0,589	0,000	Valid
	3	0,634	0,000	Valid
	4	0,613	0,000	Valid
	5	0,792	0,000	Valid
	6	0,589	0,000	Valid
	7	0,661	0,000	Valid
	8	0,637	0,000	Valid
	9	0,551	0,000	Valid
Kinerja Karyawan	1	0,787	0,000	Valid
	2	0,788	0,000	Valid
	3	0,774	0,000	Valid
	4	0,839	0,000	Valid
	5	0,840	0,000	Valid
	6	0,833	0,000	Valid
	7	0,833	0,000	Valid
	8	0,839	0,000	Valid
	9	0,788	0,000	Valid

Hasil uji validitas pada masing-masing variabel menunjukkan nilai koefisien Korelasi Produk Momen (r_{hitung}) lebih besar dari r_{tabel} (0,254) atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5%, artinya semua item pernyataan pada masing-masing variabel adalah valid dan dapat digunakan pada proses analisis selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Menurut Sani dan Mashuri (2010) “Realibilitas menunjukkan pengertian bahwa sesuatu dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik.

Pengujian reliabilitas instrument dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Suatu instrument penelitian dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh lebih besar dari 0,600. Hasil pengujian reliabilitas instrument disajikan sebagai berikut.

Tabel 9. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,876	Reliabel
Stres Kerja	0,806	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,936	Reliabel

Hasil uji reliabilitas instrumen Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,600. Hal ini menunjukkan bahwa semua instrumen adalah reliabel dan dapat digunakan pada proses analisis selanjutnya.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas Variabel Penelitian

Uji normalitas variabel bertujuan untuk menguji apakah data variabel dependen, independen dan intervening memiliki distribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah uji *Kolmogorov-Smirnov*. Apabila nilai signifikansi hasil uji lebih besar dari 0,05 maka data hasil penelitian berdistribusi normal. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

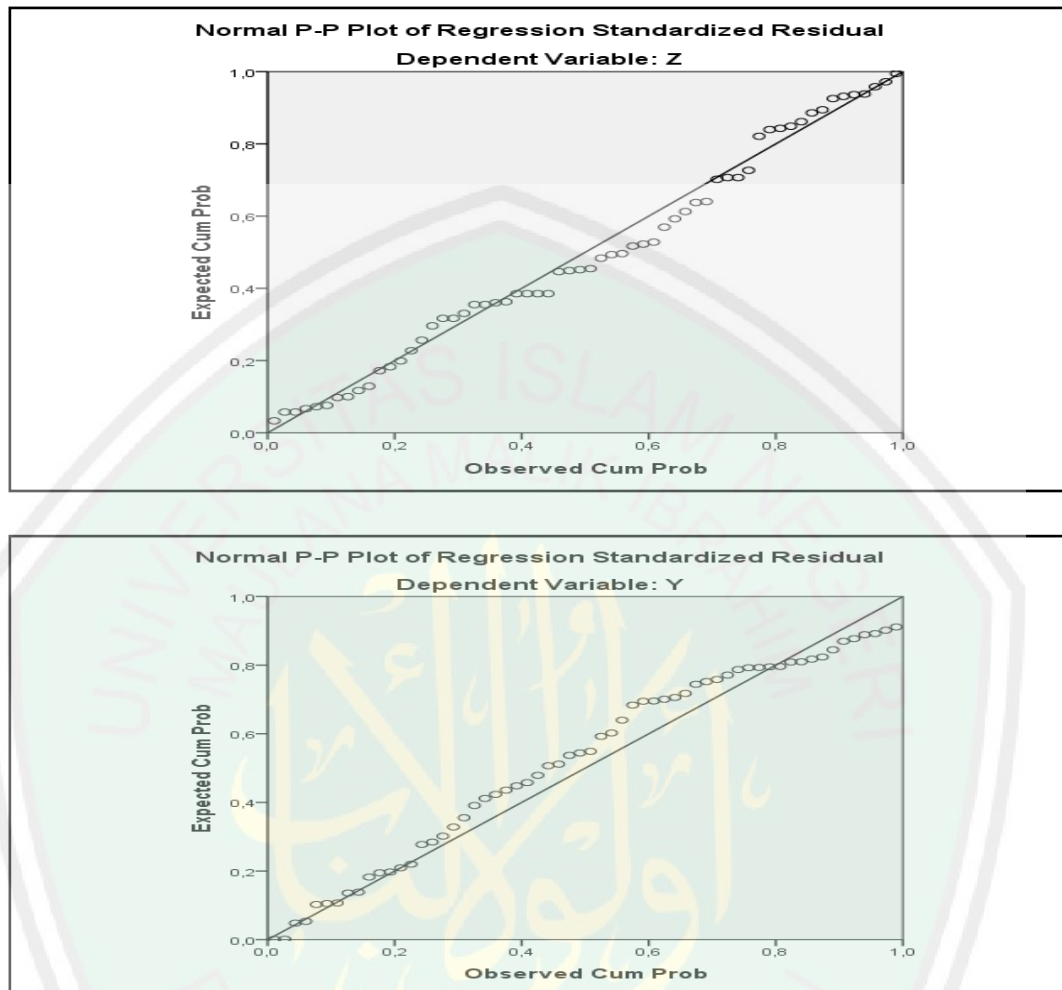
Tabel 10. Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi	0,971	0,303	Berdistribusi Normal
Stres Kerja	1,253	0,086	Berdistribusi Normal
Kinerja Karyawan	1,294	0,070	Berdistribusi Normal

Berdasarkan hasil pengujian normalitas pada tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikansi pada masing-masing variabel penelitian lebih besar dari taraf nyata 5% sehingga disimpulkan asumsi normalitas terpenuhi.

2. Uji Asumsi Normalitas Residual Regresi

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi atau path, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas residual regresi menggunakan grafik normal P-P plot dan uji Kolmogorov-Smirnov. Residual model dikatakan mengikuti distribusi normal apabila sebaran data pada grafik normal P-P plot terletak disekitar garis diagonal. Sedangkan dari uji Kolmogorov-Smirnov, apabila probabilitas hasil uji lebih besar dari 0,05 maka asumsi normalitas terpenuhi. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut:



Gambar 4. Grafik Normal Probability Plot

Tabel 11. Hasil Uji Asumsi Normalitas

Persamaan Struktural	Kolmogorov-Smirnov Z	Nilai sig.	Keterangan
$X \rightarrow Z$	0,685	0,737	Berdistribusi Normal
$X \text{ dan } Z \rightarrow Y$	0,929	0,355	Berdistribusi Normal

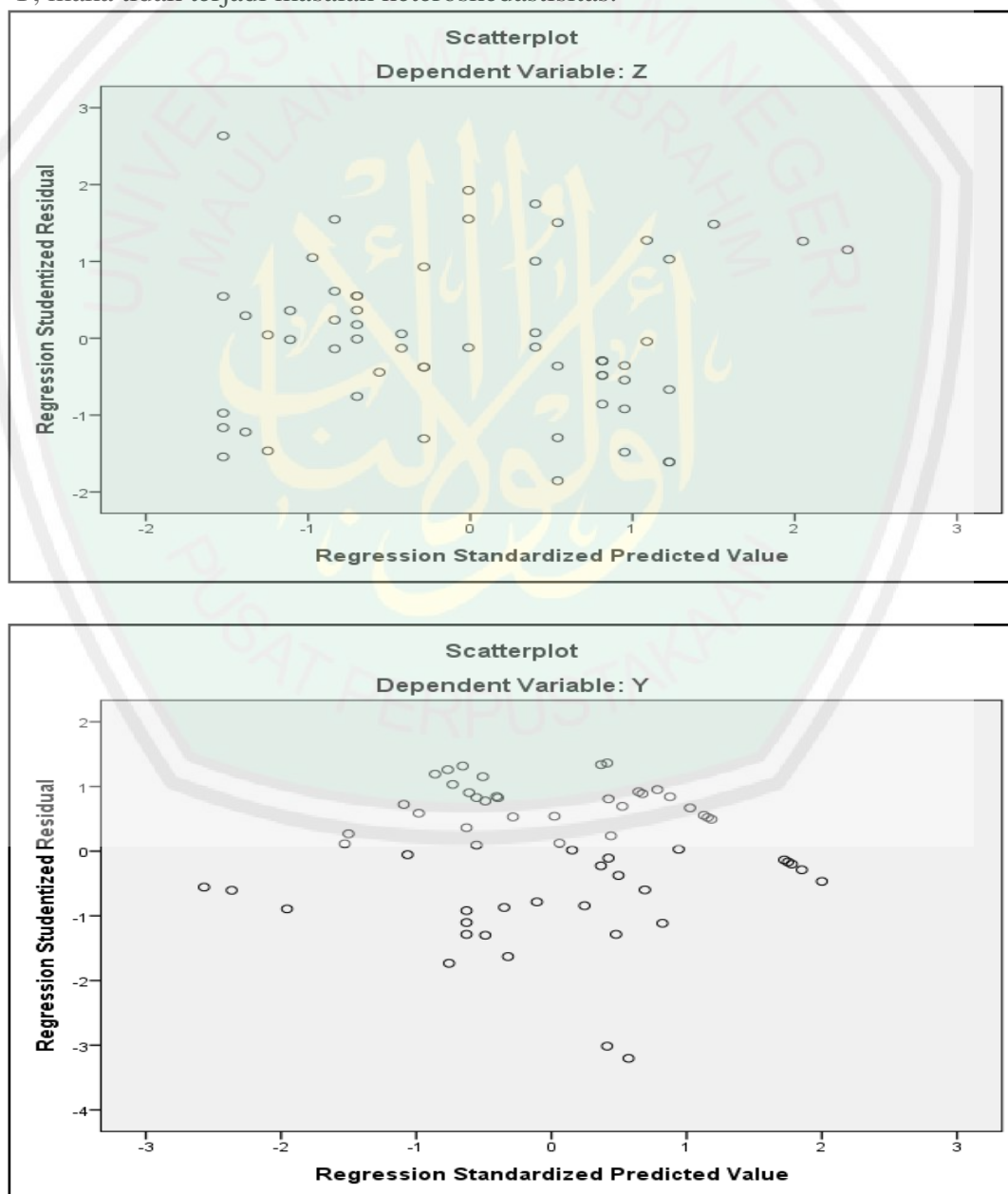
Keterangan: X = Budaya Organisasi, Z = Stres Kerja, Y = Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian normalitas pada tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikansi residual regresi yang terbentuk lebih besar dari taraf nyata 5% sehingga dapat dikatakan bahwa asumsi normalitas tersebut terpenuhi.

3. Uji Asumsi Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model path terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang

lain. Jika varian dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda akan disebut heteroskedastisitas. Metode yang dapat dipakai untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah metode grafik scatter plot. Jika pencarian data yang berupa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar diatas dan dibawah sumbu Y, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.



Gambar 5. Uji Heterokedastisitas dengan *Scatter Plot*

Hasil uji heterokedastisitas menggunakan scatter plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi adanya heterokedastisitas pada model yang diuji sehingga asumsi ini terpenuhi.

Selain menggunakan metode grafik, pengujian asumsi heteroskedastisitas dapat dilakukan juga dengan metode pengujian statistik uji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan meregresikan variabel bebas terhadap nilai absolut residualnya. Apabila nilai sig. > 0,05 maka akan terjadi homoskedastisitas dan jika nilai sig. < 0,05 maka akan terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji Glejser dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12. Hasil Uji Glejser

Variabel Bebas	Sig.	Keterangan
Persamaan Struktural 1 X	0,468	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Persamaan Struktural 2 X	0,647	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Z	0,810	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Keterangan: X= Budaya Organisasi, Z= Stres Kerja, Y= Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa pada masing-masing variabel diperoleh nilai sig. > 0,05 maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Atau dengan kata lain asumsi non-heteroskedastisitas telah terpenuhi.

4. Uji Asumsi Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk menguji bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier atau tidak. Untuk menguji asumsi

linieritas digunakan uji kurva linier, dengan menggunakan kriteria signifikansi yang lebih kecil dari alpha 5% menunjukkan bahwa hubungannya adalah linier.

Tabel 13. Hasil Uji Linieritas

Variabel independen	Variabel dependen	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	Stres Kerja (Z)	0,000	Berhubungan Linier
Budaya Organisasi (X)	Kinerja Karyawan (Y)	0,000	Berhubungan Linier
Stres Kerja (Z)		0,000	Berhubungan Linier

Hasil uji linieritas menunjukkan signifikansi masing-masing hubungan lebih kecil dari alpha 5% (0,05) sehingga disimpulkan bahwa antar variabel tersebut terdapat hubungan yang linier atau dengan kata lain asumsi linieritas terpenuhi.

4.2.5 Uji Analisis Path

Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis korelasi yang dibangun dari diagram jalur yang dihipotesiskan oleh peneliti dalam menjelaskan mekanisme pengaruh kausal antar variabel dengan menguraikan koefisien korelasi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Selain itu, analisis jalur dapat dikatakan sebagai perluasan dari analisis regresi linier karena menggunakan perhitungan yang sama dengan regresi linier namun dengan menggunakan nilai pengamatan yang dibakukan (*standardized*). Oleh karena itu, koefisien jalur pada dasarnya merupakan koefisien beta pada model regresi linier. Pengujian model jalur (path) dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung.

1. Pengaruh Antar Variabel dan Persamaan Jalur

Tabel 14. Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh	Koefisien Jalur	t-hitung	Signifikansi	R ²
X → Z	-0,398	-3,307	0,002	15,9%
Total				15,9%
X → Y	0,561	5,917	0,000	35,9%
Z → Y	-0,328	-3,461	0,001	21,0%
Total				56,9%

Keterangan: X = Budaya Organisasi, Z = Stres Kerja, Y = Kinerja Karyawan

a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Stres Kerja

Persamaan jalur yang terbentuk yaitu:

$$Z = -0,398 X$$

Koefisien jalur budaya organisasi terhadap stres kerja sebesar -0,398 artinya setiap peningkatan variabel budaya organisasi sebesar 1 satuan maka stres kerja akan menurun sebesar 0,398 kali. Kontribusi variabel budaya organisasi terhadap stres kerja sebesar 15,9% artinya bahwa perubahan sebesar 15,9% pada stres kerja disebabkan oleh perubahan budaya organisasi.

b. Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Persamaan jalur yang terbentuk yaitu:

$$Y = 0,561 X - 0,328Z$$

Koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,561 artinya setiap peningkatan budaya organisasi sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,561 kali. Kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 35,9% artinya bahwa perubahan sebesar 35,9% pada kinerja karyawan disebabkan oleh perubahan budaya organisasi.

Koefisien jalur stres kerja terhadap kinerja karyawan sebesar -0,328 artinya setiap peningkatan stres kerja sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan menurun sebesar 0,328 kali. Kontribusi stres kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 20% artinya bahwa perubahan sebesar 20% pada kinerja karyawan disebabkan oleh perubahan stres kerja.

2. Koefisien Determinasi Total

Koefisien determinasi total menjelaskan mengenai seberapa besar model jalur (path) yang terbentuk dalam menjelaskan data yang digunakan dalam penelitian. Besar nilai koefisien determinasi berkisar antara 0% hingga 100%, di mana semakin tinggi koefisien determinasi maka semakin baik pula model dalam menjelaskan data yang digunakan.

$$R_m^2 = 1 - [(1 - 0,159) \times (1 - 0,569)] = 0,638$$

Koefisien determinasi total yang didapatkan berdasarkan hasil perhitungan model path adalah sebesar 0,638 yang menunjukkan bahwa model path yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 63,8% data yang digunakan dalam penelitian.

4.2.6 Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini terdapat 3 pengaruh langsung dan 1 pengaruh tidak langsung dari analisis yang dilakukan. Berikut disajikan hasil pengujiannya.

Tabel 15. Pengaruh Langsung

Pengaruh	Koefisien Jalur	Standar Error	t-hitung	signifikansi
X → Z	-0,398	0,097	-3,307	0,002
X → Y	0,561	0,108	5,917	0,000
Z → Y	-0,328	0,134	-3,461	0,001

Keterangan: X = Budaya Organisasi, Z = Stres Kerja, Y = Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh langsung budaya organisasi terhadap stres kerja diperoleh t-hitung (3,307) yang lebih besar dari t-tabel (2,002) atau signifikansi (0,002) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan budaya organisasi terhadap stres kerja. Semakin baik budaya organisasi maka stres kerja akan semakin menurun atau sebaliknya semakin tidak baik budaya organisasi maka stres kerja akan semakin meningkat.

Hasil pengujian langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh t-hitung (5,917) yang lebih besar dari t-tabel (2,002) atau signifikansi (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin tidak baik budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Hasil pengujian langsung stres kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh t-hitung (3,461) yang lebih besar dari t-tabel (2,002) atau signifikansi (0,001) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi stres kerja maka kinerja karyawan akan semakin menurun atau sebaliknya semakin rendah stres kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

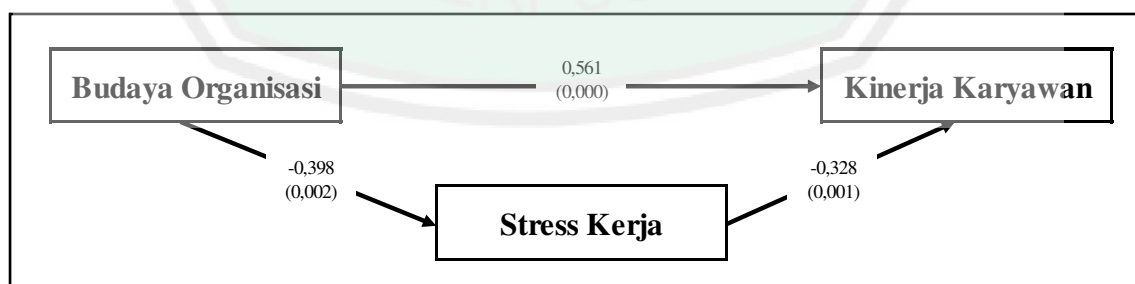
Tabel 16. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Koefisien Jalur	Standar Error	t-hitung	Sig.
X → Z	-0,398	0,097	-3,307	0,002
Z → Y	-0,328	0,134	-3,461	0,001
X → Z → Y	-0,398 x -0,328 = 0,131	$\sqrt{(-0,398^2 \times 0,134^2 + -0,328^2 \times 0,097^2)}$ = 0,062	0,131/0,062 = 2,102	0,040

Keterangan: X = Budaya Organisasi, Z = Stres Kerja, Y = Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja diperoleh t-hitung (2,102) yang lebih besar dari t-tabel (2,002) atau signifikansi (0,040) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dengan arah positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja. Artinya, apabila budaya organisasi semakin tinggi diikuti dengan stres kerja yang semakin rendah maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila budaya organisasi semakin rendah diikuti dengan stres kerja yang semakin tinggi maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Berikut ini disajikan diagram path berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan

**Gambar 6. Hasil Analisis yang Disajikan dalam Diagram Path**

4.3 Pembahasan

4.3.1 Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang

Berdasarkan hasil analisis pada Budaya Organisasi dapat diketahui bahwa Pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja pada karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang. Hasil pengujian diperoleh t-hitung (5,917) yang lebih besar dari t-tabel (2,002) atau signifikansi (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin tidak baik budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Hasil pengujian langsung stres kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh t-hitung (3,461) yang lebih besar dari t-tabel (2,002) atau signifikansi (0,001) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi stres kerja maka kinerja karyawan akan semakin menurun atau sebaliknya semakin rendah stres kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Schneider dan Reatsch (1988) *dalam* Winardi (2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu konsep atau gagasan multi faktor yang merupakan pencerminan dari fungsi-fungsi kunci organisasi atau tujuan-tujuan perusahaan, seperti budaya yang kondusif atau budaya pelayanan.

Sedangkan menurut Forehand dan Glimer (1964) *dalam* Sani (2010) budaya organisasi adalah perpaduan dari karakteristik-karakteristik organisasi yang terintegrasi secara konseptual. Karakteristik organisasi dijabarkan dalam

keperibadian organisasi dan pengaruhnya terhadap motivasi dan tingkah laku dari anggota dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah asumsi–asumsi dan keyakinan–keyakinan karyawan terhadap lingkungan perusahaan dimana karyawan melaksanakan pekerjaan mereka, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Prawirosentono (1999) dalam Sutrisno (2010) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung negative dan positif yang signifikan. Pengaruh positif jika budaya organisasi semakin baik maka akan semakin baik pula dengan kinerja karyawan. Dan pengaruh negatif jika semakin rendah budaya organisasi, maka kinerja karyawan akan menurun. Menurut Dharma (2004) mengatakan budaya organisasi memiliki peran membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan ketertarikan emosional antara organisasi dan karyawan yang terlibat di dalamnya, membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial. Oleh karena itu budaya organisasi sangat penting dalam suatu organisasi.

Berdasarkan penelitian ini hasilnya sama dengan penelitian Muh. Akhiri (2016) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap

Kinerja Karyawan BMT di Kulon Progo yang hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan stres kerja tidak berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Budaya organisasi Berpengaruh Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang melalui Variable Stres Kerja

Berdasarkan hasil analisis pada Budaya Organisasi dapat diketahui bahwa pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja pada karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja diperoleh t -hitung (2,102) yang lebih besar dari t -tabel (2,002) atau signifikansi (0,040) lebih kecil dari α 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dengan arah positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja. Artinya, apabila budaya organisasi semakin tinggi diikuti dengan stres kerja yang semakin rendah maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila budaya organisasi semakin rendah diikuti dengan stres kerja yang semakin tinggi maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Mangkunegara (2008) menyatakan stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

Pengaruh tidak langsung yang signifikan yang positif antara lain budaya organisasi jika semakin tinggi dengan di ikuti stres kerja yang semakin rendah maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Jadi jika karyawan memiliki budaya organisasi yang baik dengan adanya stres kerja, maka kinerja karyawan akan semakin naik. Tetapi budaya organisasi rendah dan diikuti dengan stres kerja, maka kinerja karyawan akan semakin turun.

Temuan peneliti menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Dari penelitian ini hasilnya sejalan dengan penelitian V.J. Delima dan K. Pushpakaran (2017) yang berjudul *Impact of Organizational Culture on Occupational Stres among the Bank of Ceylon Executive Employees* yang hasilnya budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan pada stres kerja dan budaya organisasi memiliki hubungan negatif yang moderat dengan stres kerja.

Temuan lain dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian ini hasilnya sejalan dengan penelitian Amin Nikpour (2016), yang berjudul *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment* yang hasilnya menunjukkan budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Denny Kurniawan (2015), yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Arief Nirwana Utama Di Kota Rantau, Tapin Kalimantan Selatan* yang hasilnya budaya organisasi mempunyai

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Khuzoeni dan Ms. Idrus Djumahir Solimun (2013), yang berjudul *The Influence of Work Culture, Work Stres to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia* mendapatkan hasil budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Muh Akhiri (2016) yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan BMT di Kulon Progo* yang hasilnya budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tiara Pertiwi (2015) yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung* yang hasilnya budaya organisasi dan stres kerja memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan yaitu sebesar 95,8%.

Temuan lain dari penelitian menunjukkan bahwa stres kerja terhadap kinerja karyawan adanya pengaruh negatif dan signifikan. Dari penelitian ini hasilnya sejalan dengan penelitian H. Edy. Sutrisno (2009) yang berjudul *Pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan CV Bintang Karya Putra di Surabaya* yang hasilnya menunjukkan stres kerja tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Muh Akhiri (2016) yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan BMT di Kulon Progo* yang hasilnya stres kerja tidak berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Sedangkan sisanya adalah merupakan variabel-variabel yang tidak terprediksi dalam penelitian ini.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penelitian dan analisis data mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang, maka disimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan signifikan secara positif. Analisis uji-T menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan para karyawan bekerja dengan semangat dan mampu mencapai kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan, serta bertanggung jawab dalam bekerja mengembangkan potensi kinerja. Karyawan di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang melaksanakan tugas dengan baik serta giat dalam bekerja sehingga kinerja meningkat, karena budaya organisasi yang baik serta karyawan mendapatkan komunikasi yang baik dengan atasan maka hal tersebut dapat mengurangi stres kerja.
2. Pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel stres kerja. Besarnya pengaruh budaya organisasi secara tidak

langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel stres kerja menunjukkan bahwa budaya organisasi yang buruk maka stres kerja akan tinggi dan berdampak pada kinerja karyawan yang menurun. Artinya adanya pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja, di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang yang semakin meningkat. Komunikasi yang baik antara karyawan dengan atasan memiliki pengaruh dimana karyawan akan berusaha melakukan kinerja yang terbaik bagi perusahaan karena karyawan di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kregbet Baru Malang akan mendapatkan semangat kerja yang tinggi. Sedangkan untuk uji-F secara simultan menunjukkan bahwa budaya organisasi dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta untuk uji-T secara parsial adanya variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dan untuk variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan ada pengaruh secara signifikan. Hal ini menunjukkan apabila karyawan memiliki budaya organisasi yang baik dan ditunjang dengan stres kerja yang rendah maka kinerja karyawan akan berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Karena budaya organisasi yang baik akan membuat tekanan stres menurun sehingga karyawan terpacu melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin dalam bekerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang dirumuskan dan implikasi saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya pihak PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang, diharapkan untuk lebih memperhatikan kinerja karyawan dengan meningkatkan budaya organisasi yang baik dan mengurangi tingkat stres yang terjadi pada karyawan agar karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, serta tercapainya tujuan organisasi bersama dengan efektif. Sehingga dengan tercapainya tujuan suatu organisasi, maka akan tercapai juga visi dan misi perusahaan tersebut.
2. Karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang hendaknya dengan hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan motivasi bagi kaaryawan agar dapat bersama-sama dengan pihak organisasi dan pihak-pihak lainnya yang terkait dapat meningkatkan budaya organisasi yang baik demi peningkatan kerja karyawan. Dan diharapkan bagi karyawan untuk selalu bekerja dengan niat belajar lebih baik serta untuk ibadah, serta bekerja semaksimal mungkin dan bertanggung jawab untuk mengerjakan tugas dengan tepat waktu agar tidak terjadi stres kerja yang akan menurunkan kinerja, karena tidak hanya rejeki materi berupa uang yang perlu diukur tetapi komunikasi sesama rekan kerja dan lingkungan yang baik dan kondusif juga merupakan motivasi dalam bekerja sehingga dapat meningkat kinerja.

3. Sebaiknya pihak Akademisi terhadap hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia. Disamping itu, hasil penelitian ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan, sehingga diharapkan dapat mendorong adanya penelitian lain khususnya pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel mediasi. Dan hendaknya bisa menambah variable lain atau ditempat yang berbeda.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an al-karim dan terjemah

- Abu Abdullah Ahmad bin Muhammad bin Hanbal bin Hilal bin Asad Asy-Syaybany, Musnad Ahmad, dalam Maktabah Syameela, (t.k: Kementrian Waqaf Mesir, t.t), Juz. 40, hlm. 32
- Amin, Nikpour. 2016. *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment*, *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2017) 65-72.
- Andhi I, Rizki. 2010. *Analisis Pengaruh Stres Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi. Semarang: FE-UNDIP.
- Anoraga, P. 2005. *Psikologi Kerja*. Cetakan kedua. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Anwar, Mangkunegara Prabu. 1999. *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan, Menghadapi Abad 21*. Erlangga: Jakarta.
- Atha'illah as- Sakandari, Ibnu. 2018. *Seluk Beluk Dzikirullah*. Yogyakarta : Pustaka Pesantren.
- Auladiyah, Baqiyatul. 2016. *Islam Dan Stress Kerja*. Jakarta. Jurnal studi islam.
- Chatab, Nevizond, 2007. *Diagnostic Management*. Jakarta: Serambi.
- Davis dan Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work; Organizational Behavior, International Edition*, Singapura: Mc Graw Hill Book Company.
- Denison, D. R. 1990. *Corporate Culture and Organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Son.
- Dhania, Rama Ilfi, 2012. *Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Medical Representatif)*
- Dharma. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M and Donnely, James H. Jr., 1996, *Perilaku Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Greenberg, Jerrokl. 2002. *Comprehensive Stress Management*. 7th ed. New York: The McGraw Hill.
- Hafifuddin, Didin. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktek*. Jakarta. Gema Insani Press.

- Handoko, T.Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- _____.2000. “*Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*”, Jilid II. BPFE-Karta. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi: Jakarta. Bumi Aksara.
- Henry, Simamora. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Husni, Muhammad. 2014. *Membangun Budaya Organisasi Dalam Perspektif Nilai-Nilai Islam*. Malang: Jurnal.
- Ivancevich, John M., et al. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. 2000. *Manajemen Perbankan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Kreitner Robert dan Kinicki. 2000. *Perilaku Organisasi*, Jakarta :Salemba Empat
- Keitner, Robert dan Kinicki, Anelo. 2005. *Organizational Behavior*. Edisi Bahasa Indonesia: Salemba Empat. Jakarta.
- Khuzaeni Ms. Idrus Djumahir Solimun. 2013. *The Influence of Work Culture, Work Stress to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia, Journal of the Business and Management, Volume 9, Issue 2 (Mar. - Apr. 2013), PP 49-54.*
- Lako dan Irmawati. 1997. “*Peran Budaya perusahaan Yang Kuat, Adaptif dan Transformational Dalam Membangun Sustainable Bankink*”. Bank &Manajemen. No. 36. Edisi Mei-Juni. 32-39.
- Luthans. 1998. *Organization Behavior*. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Mankunegara, Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Mangku, Prawira Sufri. 2011. *Strategi Efektif Mengelola Karyawan*, Bogor PIB
- _____.2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung :Refika Aditama
- Mariani, Dini. 2007. *Hubungan Nilai-Nilai Budaya Perusahaan (Corporate Culture) Dan Stressors Kerja Dengan Kinerja Karyawan: Studi Kasus :Divisi Pemasaran dan BMS Kantor Pos Jakarta Selatan*. Skripsi: Institut Pertanian Bogor.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C.,& Adkins, C. L. 1989. *A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its 100*

relationship to individual outcomes. Journal of Applied Psychology,74(3),424-432.

Miner, John. B. 1990. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York: Random House.

Molan Benyamin (penterjemah). *Perilaku Organisasi*. Edisi IX, PT. Indeks Kelompok. Jakarta: GRAMEDIA.

Munandar, Ashar Sutoyo, 2012, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta : UIP.

Nasiruddin, Al-Banihi. 2010. *Ringkasan Shahihnya Bukhori*. Jakarta: Lentera Abadi, kementrian Agama jilid 4.

Puspa, D.F. and Bambang. 1999. *Tipe Lingkungan Pengendalian Organisasi, Orientasi Profesional, Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan kinerja*. Vol. 2(1): 117-135.

Robbins, stephen p. 2002. *Perilaku organisasi*. Edisi ke 10. Jakarta: PT Prenhallindo.

_____.2003.*Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc., New Jersey.

_____. 2006. “*Perilaku Organisasi*”, Prentice Hall, edisi kesepuluh

Sani, Ahmad dan Mahfudz Masyhuri. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN PRESS.

Supriyanto,Ahmad Sani dan Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori, kuesioner, dan Analisis Data*. Cetakan II.Malang. Uin- Maliki Press.

Saputra, Akhmad Rian. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Stres Kerja: Studi Pada Karyawan Pt. Momea Putrawijaya Palembang*. Tesis: Universitas Sriwijaya.

Siswanto dan Sucipto, Agus. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Cetakan I. Malang: UIN-Malang Press, .

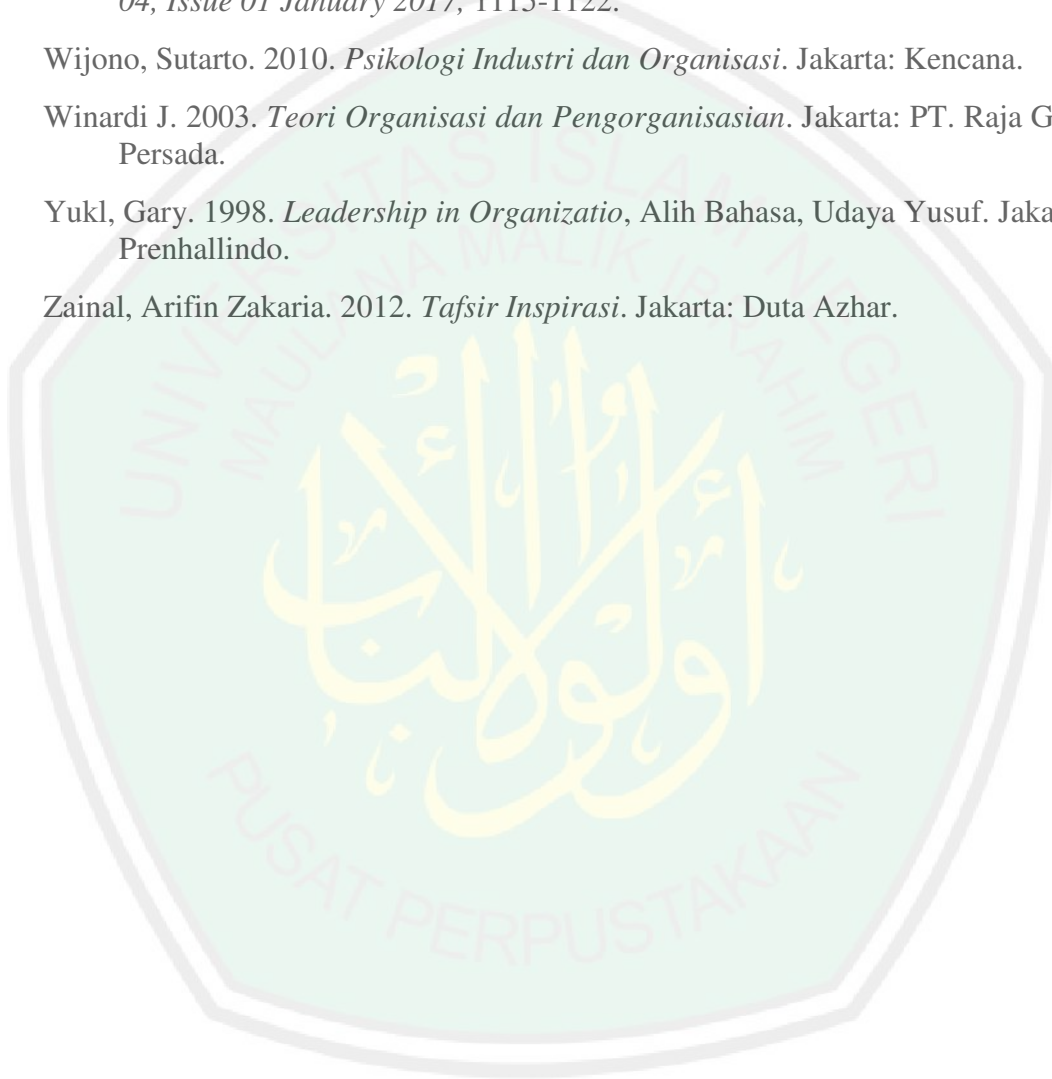
Sugiyono. 1994. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Edisi Ketiga. Bandung: Alfabeta.

Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi: pengertian, makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta : UPP STIMYKPN.

_____.2005.*Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik*, Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources.

Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.

- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- V.J. Delima K. Pushpakaran. 2017. *Impact of Organizational Culture on Occupational Stres among the Bank of Ceylon Executive Employees*. Volume 04, Issue 01 January 2017, 1115-1122.
- Wijono, Sutarto. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Winardi J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. 1998. *Leadership in Organizatio*, Alih Bahasa, Udaya Yusuf. Jakarta: Prenhallindo.
- Zainal, Arifin Zakaria. 2012. *Tafsir Inspirasi*. Jakarta: Duta Azhar.



LAMPIRAN



Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian



**JURUSAN MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

Bapak/Ibu/Sdr (i) yang terhormat, guna penyusunan skripsi yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja (Studi Kasus di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Malang), dalam rangka memenuhi syarat untuk dapat menyelesaikan program S1 pada Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, diperlukan data-data dan informasi-informasi yang mendukung dalam penelitian ini. Demi tercapainya tujuan penelitian mohon kesediaan dari Bapak/Ibu untuk mengisi angket atau daftar pertanyaan yang telah disediakan (terlampir berikut ini). Kuesioner dan hasil penelitian ini tidak akan dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya, karena data ini hanya murni digunakan untuk kepentingan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

Kemudian atas kesediaan Bapak/Ibu, yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi angket penelitian ini, penyusun mengucapkan banyak terimakasih dan mohon maaf apabila ada pertanyaan yang tidak berkenan di hati Bapak/Ibu/Saudara.

Peneliti

Rizaldi Umar Sidiq

IDENTITAS RESPONDEN

Nama : _____

Bagian : _____

PETUNJUK PENGISIAN

1. Untuk pertanyaan dibawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut anda paling tepat dengan menyilang (√) di kolom huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Mohon dijawab tanpa pengaruh apapun, dan peneliti menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i
3. Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No	Pernyataan Budaya Organisasi (X)	SS	S	N	TS	STS
1.	Instansi mendorong karyawan untuk mempunyai gagasan baru dalam bekerja					
2.	Karyawan diberikan toleransi untuk pengambilan resiko dalam bekerja.					
3.	Karyawan diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat.					
4.	Instansi menuntut karyawan untuk bekerja secara rapi dan teliti.					
5.	Dalam organisasi ini pencapaian hasil lebih penting daripada proses.					
6.	Karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab					
7.	Karyawan memperoleh penghargaan atas prestasinya dalam bekerja.					
8.	Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.					
9.	Karyawan menjalin hubungan yang harmonis dan membantu sama lain.					

No	Pernyataan Stres Kerja (Z)	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya memperoleh peralatan kantor yang memadai untuk bekerja					
2.	Saya merasa nyaman dengan pekerjaan yang saya kerjakan					
3.	Atasan saya memberikan instruksi yang cukup jelas					
4.	Target perusahaan dan tuntutan tugas terlalu tinggi sehingga memberatkan saya					
5.	Saya tidak tahu apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan yang saya jalankan					
6.	Saya mendapat dukungan yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan saya					
7.	Beban pekerjaan saya terlalu berat bagi saya					
8.	Saya tidak punya cukup waktu untuk menyelesaikan semua pekerjaan saya					
9.	Saya harus bekerja super cepat dalam melaksanakan tugas saya					

No	Pernyataan Kinerja Karyawan (Y)	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standart mutu perusahaan					
2.	Saya mampu bekerja dengan teliti dan jujur					
3.	Saya bekerja dengan serius serta tidak menggunakan fasilitas kantor yang berlebihan					
4.	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan					
5.	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan					
6.	Saya melaksanakan semua pekerjaan yang diberikan atasan					
7.	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang diberikan					
8.	Saya tidak pulang sebelum waktunya					
9.	Saya Masuk kerja sesuai ketentuan perusahaan					

Lampiran 2. Hasil Skor Kuesioner Penelitian

Responden	Bagian	Budaya Organisasi									X
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Instalasi	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
2	Instalasi	3	3	2	2	2	4	4	3	3	26
3	Instalasi	4	3	2	4	2	1	5	5	5	31
4	Instalasi	2	2	1	1	1	1	1	1	3	13
5	Instalasi	3	2	2	4	4	4	4	3	3	29
6	Instalasi	2	2	5	4	3	3	3	3	2	27
7	Instalasi	4	4	4	1	2	2	2	2	5	26
8	Instalasi	2	2	1	1	4	4	4	3	3	24
9	Instalasi	2	2	3	4	3	3	3	2	2	24
10	Instalasi	2	4	3	2	3	2	1	4	2	23
11	Pengolahan	5	5	4	4	4	4	3	4	4	37
12	Pengolahan	2	2	2	2	3	3	3	3	3	23
13	Pengolahan	2	2	1	1	4	4	4	4	4	26
14	Pengolahan	4	4	3	3	2	2	2	3	3	26
15	Pengolahan	3	3	2	2	2	2	2	2	2	20
16	Pengolahan	2	2	2	1	3	5	5	4	4	28
17	Pengolahan	2	2	3	3	4	4	4	1	5	28
18	Pengolahan	2	2	2	1	1	1	1	4	4	18
19	Pengolahan	2	2	3	3	1	1	1	1	1	15
20	Pengolahan	1	1	1	2	2	2	2	2	2	15
21	Tanaman	5	5	5	3	5	1	5	5	1	35
22	Tanaman	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17
23	Tanaman	3	3	2	3	3	2	3	2	3	24
24	Tanaman	4	4	3	2	2	2	5	4	3	29
25	Tanaman	2	3	1	2	2	1	1	1	1	14
26	Tanaman	3	4	2	2	2	2	4	2	2	23
27	Tanaman	2	3	1	1	2	1	1	3	1	15
28	Tanaman	2	2	2	4	2	2	5	5	2	26
29	Tanaman	4	2	2	2	1	3	5	5	3	27
30	Tanaman	2	2	2	2	3	2	4	4	3	24
31	SDM	2	2	2	1	2	1	2	2	1	15
32	SDM	1	2	2	1	2	1	1	1	1	12
33	SDM	1	1	1	1	2	1	1	2	1	11
34	SDM	2	2	1	1	1	1	1	2	1	12
35	SDM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
36	SDM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
37	SDM	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
38	SDM	1	1	1	1	1	1	1	2	1	10

39	SDM	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
40	SDM	1	2	1	2	1	2	2	2	2	15
41	Akun & Keuangan	2	2	2	2	3	2	2	3	2	20
42	Akun & Keuangan	2	2	1	2	3	1	1	1	1	14
43	Akun & Keuangan	3	2	2	2	3	2	1	1	1	17
44	Akun & Keuangan	2	2	1	1	2	1	1	2	2	14
45	Akun & Keuangan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
46	Akun & Keuangan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
47	Akun & Keuangan	1	1	1	1	1	1	1	2	1	10
48	Akun & Keuangan	1	2	1	1	1	1	1	2	1	11
49	Akun & Keuangan	2	2	2	2	4	2	2	2	2	20
50	Akun & Keuangan	2	2	1	2	2	2	2	2	1	16
51	<i>Quality Control</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
52	<i>Quality Control</i>	3	2	2	4	4	4	4	3	3	29
53	<i>Quality Control</i>	2	2	5	4	3	3	3	3	2	27
54	<i>Quality Control</i>	4	4	4	1	2	2	2	2	5	26
55	<i>Quality Control</i>	4	4	3	2	2	2	5	4	3	29
56	<i>Quality Control</i>	2	3	1	2	2	1	1	1	1	14
57	<i>Quality Control</i>	3	4	2	2	2	2	4	2	2	23
58	<i>Quality Control</i>	2	3	1	1	2	1	1	3	1	15
59	<i>Quality Control</i>	2	2	2	4	2	2	5	5	2	26
60	<i>Quality Control</i>	4	2	2	2	1	3	5	5	3	27

Responden	Bagian	Stress Kerja									
		10	11	12	13	14	15	16	17	18	Z
1	Instalasi	3	3	1	1	5	5	5	4	4	31
2	Instalasi	3	3	3	3	2	2	2	2	2	22
3	Instalasi	4	4	4	3	3	2	2	2	2	26
4	Instalasi	3	2	2	2	1	1	1	2	2	16
5	Instalasi	3	2	2	2	4	1	1	1	3	19
6	Instalasi	1	1	1	1	2	2	2	2	2	14
7	Instalasi	3	2	2	2	2	4	4	3	3	25
8	Instalasi	5	5	5	4	4	3	3	3	2	34
9	Instalasi	2	2	1	1	4	4	3	5	4	26
10	Instalasi	3	3	3	2	3	2	2	2	3	23
11	Pengolahan	1	1	1	3	3	2	2	4	4	21
12	Pengolahan	1	1	1	1	1	3	3	3	3	17
13	Pengolahan	2	3	3	4	4	5	4	5	5	35
14	Pengolahan	4	4	3	3	3	3	2	2	1	25
15	Pengolahan	4	4	4	3	5	5	5	3	3	36
16	Pengolahan	5	5	5	4	4	4	2	3	3	35

17	Pengolahan	5	5	4	4	3	3	3	3	5	35
18	Pengolahan	2	5	5	5	4	4	3	3	3	34
19	Pengolahan	4	2	2	1	1	1	1	4	4	20
20	Pengolahan	4	2	3	3	4	2	4	3	3	28
21	Tanaman	2	2	2	4	4	4	4	4	2	28
22	Tanaman	2	2	2	4	2	4	4	4	2	26
23	Tanaman	2	3	3	3	4	2	3	4	4	28
24	Tanaman	2	2	3	4	5	2	4	4	3	29
25	Tanaman	2	1	1	4	4	1	4	4	2	23
26	Tanaman	2	1	2	3	3	3	4	4	2	24
27	Tanaman	1	1	2	4	4	2	4	4	2	24
28	Tanaman	2	2	2	4	4	2	4	4	2	26
29	Tanaman	2	2	4	2	4	3	4	4	1	26
30	Tanaman	2	2	2	4	4	3	4	4	2	27
31	SDM	1	2	2	4	4	2	4	4	4	27
32	SDM	2	2	2	4	4	2	4	4	2	26
33	SDM	2	2	2	4	4	2	4	4	4	28
34	SDM	2	2	2	4	4	2	4	4	4	28
35	SDM	2	2	2	4	4	2	2	4	4	26
36	SDM	2	2	2	4	4	2	4	4	2	26
37	SDM	2	2	2	4	4	2	4	4	4	28
38	SDM	2	2	2	4	4	2	4	4	3	27
39	SDM	2	2	2	4	4	2	4	4	2	26
40	SDM	2	1	3	2	4	3	4	3	3	25
41	Akun & Keuangan	2	3	2	3	4	2	3	4	3	26
42	Akun & Keuangan	1	2	2	3	5	2	5	5	5	30
43	Akun & Keuangan	2	2	3	3	5	2	4	5	5	31
44	Akun & Keuangan	2	2	2	2	3	2	4	4	2	23
45	Akun & Keuangan	2	2	2	4	4	2	4	4	4	28
46	Akun & Keuangan	2	2	2	2	4	2	4	4	3	25
47	Akun & Keuangan	2	2	2	3	4	2	4	4	2	25
48	Akun & Keuangan	2	2	2	4	4	2	3	3	3	25
49	Akun & Keuangan	2	2	2	2	2	2	3	2	2	19
50	Akun & Keuangan	2	2	3	4	4	2	4	4	1	26
51	<i>Quality Control</i>	1	2	2	3	4	2	3	3	1	21
52	<i>Quality Control</i>	3	2	2	2	4	1	1	1	3	19
53	<i>Quality Control</i>	1	1	1	1	2	2	2	2	2	14
54	<i>Quality Control</i>	3	2	2	2	2	4	4	3	3	25
55	<i>Quality Control</i>	2	2	3	4	5	2	4	4	3	29
56	<i>Quality Control</i>	2	1	1	4	4	1	4	4	2	23
57	<i>Quality Control</i>	2	1	2	3	3	3	4	4	2	24

58	<i>Quality Control</i>	1	1	2	4	4	2	4	4	2	24
59	<i>Quality Control</i>	2	2	2	4	4	2	4	4	2	26
60	<i>Quality Control</i>	2	2	4	2	4	3	4	4	1	26

Responden	Bagian	Kinerja Karyawan									
		19	20	21	22	23	24	25	26	27	Y
1	Instalasi	5	5	5	5	4	3	3	3	3	36
2	Instalasi	4	4	3	2	3	3	3	3	3	28
3	Instalasi	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
4	Instalasi	4	4	3	3	2	2	2	2	2	24
5	Instalasi	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30
6	Instalasi	1	1	1	1	2	3	3	3	3	18
7	Instalasi	4	4	1	2	2	2	2	2	3	22
8	Instalasi	4	4	4	2	2	2	2	1	1	22
9	Instalasi	2	2	2	4	4	3	3	3	3	26
10	Instalasi	4	2	2	3	4	3	3	3	3	27
11	Pengolahan	3	3	3	2	3	5	5	4	1	29
12	Pengolahan	3	3	3	2	2	5	5	5	5	33
13	Pengolahan	4	4	4	4	5	3	3	3	3	33
14	Pengolahan	2	2	4	5	4	3	3	5	5	33
15	Pengolahan	3	3	4	4	4	5	5	5	5	38
16	Pengolahan	3	3	3	3	3	5	1	1	1	23
17	Pengolahan	4	4	4	4	4	2	2	2	2	28
18	Pengolahan	4	4	3	3	5	2	2	2	1	26
19	Pengolahan	3	3	3	3	5	5	5	5	5	37
20	Pengolahan	3	3	2	2	2	1	1	1	1	16
21	Tanaman	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17
22	Tanaman	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
23	Tanaman	3	3	3	3	2	2	2	2	2	22
24	Tanaman	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
25	Tanaman	1	1	1	1	2	1	1	1	1	10
26	Tanaman	2	2	4	2	2	1	1	2	1	17
27	Tanaman	2	1	2	1	2	1	1	1	1	12
28	Tanaman	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
29	Tanaman	2	2	2	2	2	2	2	1	1	16
30	Tanaman	1	1	2	2	1	2	2	2	2	15
31	SDM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
32	SDM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
33	SDM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
34	SDM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
35	SDM	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10

36	SDM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
37	SDM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
38	SDM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
39	SDM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
40	SDM	2	2	3	3	3	2	3	1	1	20
41	Akun & Keuangan	2	2	3	2	1	2	2	3	1	18
42	Akun & Keuangan	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21
43	Akun & Keuangan	1	2	2	2	2	1	1	1	1	13
44	Akun & Keuangan	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
45	Akun & Keuangan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
46	Akun & Keuangan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
47	Akun & Keuangan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
48	Akun & Keuangan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
49	Akun & Keuangan	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
50	Akun & Keuangan	1	1	3	3	3	2	3	1	1	18
51	Quality Control	2	1	2	3	3	1	3	1	1	17
52	Quality Control	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30
53	Quality Control	1	1	1	1	2	3	3	3	3	18
54	Quality Control	4	4	1	2	2	2	2	2	3	22
55	Quality Control	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
56	Quality Control	1	1	1	1	2	1	1	1	1	10
57	Quality Control	2	2	4	2	2	1	1	2	1	17
58	Quality Control	2	1	2	1	2	1	1	1	1	12
59	Quality Control	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
60	Quality Control	2	2	2	2	2	2	2	1	1	16

Lampiran 3. Frequency and Frequency Table

1. Bagian

Bagian	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Akun dan Keuangan	10	16,7	16,7	16,7
Instalasi	10	16,7	16,7	33,3
Pengolahan	10	16,7	16,7	50,0
Valid Quality Control	10	16,7	16,7	66,7
SDM	10	16,7	16,7	83,3
Tanaman	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

1. Variabel Budaya Organisasi (X)

Statistics

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,70	3,65	4,00	4,00	3,78	4,00	3,52	3,47	3,80

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,3	3,3	3,3
	2	8	13,3	13,3	16,7
	3	8	13,3	13,3	30,0
	4	30	50,0	50,0	80,0
	5	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,3	3,3	3,3
	2	8	13,3	13,3	16,7
	3	8	13,3	13,3	30,0
	4	33	55,0	55,0	85,0
	5	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	5,0	5,0	5,0
	2	3	5,0	5,0	10,0
	3	7	11,7	11,7	21,7
	4	25	41,7	41,7	63,3
	5	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

X4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	15,0	15,0	15,0
3	5	8,3	8,3	23,3
4	23	38,3	38,3	61,7
5	23	38,3	38,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

X5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,7	1,7	1,7
2	7	11,7	11,7	13,3
3	11	18,3	18,3	31,7
4	26	43,3	43,3	75,0
5	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

X6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,7	1,7	1,7
2	7	11,7	11,7	13,3
3	6	10,0	10,0	23,3
4	23	38,3	38,3	61,7
5	23	38,3	38,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

X7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	15,0	15,0	15,0
2	9	15,0	15,0	30,0
3	6	10,0	10,0	40,0
4	14	23,3	23,3	63,3
5	22	36,7	36,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

X8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	10,0	10,0	10,0
2	8	13,3	13,3	23,3
3	11	18,3	18,3	41,7
4	22	36,7	36,7	78,3
5	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

X9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	6,7	6,7	6,7
2	4	6,7	6,7	13,3
3	13	21,7	21,7	35,0
4	18	30,0	30,0	65,0
5	21	35,0	35,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

2. Variabel Stress Kerja (Z)

Statistics

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9
N Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,57	3,78	3,63	2,98	2,58	3,55	2,75	2,63	3,20

Z1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	5,0	5,0	5,0
2	9	15,0	15,0	20,0
3	7	11,7	11,7	31,7
4	33	55,0	55,0	86,7
5	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Z2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	6,7	6,7	6,7
2	3	5,0	5,0	11,7
3	6	10,0	10,0	21,7
4	36	60,0	60,0	81,7
5	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Z3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	5,0	5,0	5,0
2	5	8,3	8,3	13,3
3	11	18,3	18,3	31,7
4	33	55,0	55,0	86,7
5	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Z4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,7	1,7	1,7
2	25	41,7	41,7	43,3
3	14	23,3	23,3	66,7
4	14	23,3	23,3	90,0
5	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Z5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	10,0	10,0	10,0
2	31	51,7	51,7	61,7
3	8	13,3	13,3	75,0
4	12	20,0	20,0	95,0
5	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Z6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	5,0	5,0	5,0
2	7	11,7	11,7	16,7
3	10	16,7	16,7	33,3
4	34	56,7	56,7	90,0
5	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Z7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	5,0	5,0	5,0
2	31	51,7	51,7	56,7
3	9	15,0	15,0	71,7
4	12	20,0	20,0	91,7
5	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Z8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	6,7	6,7	6,7
2	30	50,0	50,0	56,7
3	12	20,0	20,0	76,7
4	12	20,0	20,0	96,7
5	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Z9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	6,7	6,7	6,7
2	12	20,0	20,0	26,7
3	15	25,0	25,0	51,7
4	26	43,3	43,3	95,0
5	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Statistics

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,77	3,85	3,78	3,87	3,73	3,93	3,92	4,00	4,10

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,7	1,7	1,7
	2	12	20,0	20,0	21,7
	3	7	11,7	11,7	33,3
	4	20	33,3	33,3	66,7
	5	20	33,3	33,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,7	1,7	1,7
	2	11	18,3	18,3	20,0
	3	7	11,7	11,7	31,7
	4	18	30,0	30,0	61,7
	5	23	38,3	38,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,7	1,7	1,7
	2	9	15,0	15,0	16,7
	3	12	20,0	20,0	36,7
	4	18	30,0	30,0	66,7
	5	20	33,3	33,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

Y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3,3	3,3	3,3
2	4	6,7	6,7	10,0
3	13	21,7	21,7	31,7
4	22	36,7	36,7	68,3
5	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	5,0	5,0	5,0
2	6	10,0	10,0	15,0
3	10	16,7	16,7	31,7
4	26	43,3	43,3	75,0
5	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	8,3	8,3	8,3
3	12	20,0	20,0	28,3
4	20	33,3	33,3	61,7
5	23	38,3	38,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	6,7	6,7	6,7
3	15	25,0	25,0	31,7
4	19	31,7	31,7	63,3
5	22	36,7	36,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	6,7	6,7	6,7
2	1	1,7	1,7	8,3
3	12	20,0	20,0	28,3
4	17	28,3	28,3	56,7
5	26	43,3	43,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	6,7	6,7	6,7
3	13	21,7	21,7	28,3
4	12	20,0	20,0	48,3
5	31	51,7	51,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Lampiran 4. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Variabel Budaya Organisasi (X)

		Correlations									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X
X1	Pearson	1	,801**	,604**	,404**	,354**	,322*	,579**	,534**	,550**	,798**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,005	,012	,000	,000	,000	,000
X2	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson	,801**	1	,565**	,259*	,341**	,128	,338**	,360**	,365**	,631**
	Correlation										
X3	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,046	,008	,332	,008	,005	,004	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson	,604**	,565**	1	,546**	,438**	,328*	,392**	,352**	,398**	,705**
X4	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,010	,002	,006	,002	,002	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X5	Pearson	,404**	,259*	,546**	1	,467**	,400**	,524**	,389**	,232	,653**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,001	,046	,000	,000	,002	,000	,002	,002	,074	,000
X6	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson	,354**	,341**	,438**	,467**	1	,587**	,425**	,282*	,316*	,641**
	Correlation										
X7	Sig. (2-tailed)	,005	,008	,000	,000	,000	,001	,029	,014	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson	,322*	,128	,328*	,400**	,587**	1	,635**	,383**	,592**	,689**
X8	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,012	,332	,010	,002	,000	,000	,003	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X9	Pearson	,579**	,338**	,392**	,524**	,425**	,635**	1	,739**	,547**	,836**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,002	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
X	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson	,534**	,360**	,352**	,389**	,282*	,383**	,739**	1	,438**	,725**
	Correlation										
X	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,006	,002	,029	,003	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson	,550**	,365**	,398**	,232	,316*	,592**	,547**	,438**	1	,703**
X	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,002	,074	,014	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X	Pearson	,798**	,631**	,705**	,653**	,641**	,689**	,836**	,725**	,703**	1
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	30,22	41,868	,736	,854
X2	30,27	44,707	,536	,870
X3	29,92	43,061	,618	,863
X4	29,92	44,112	,559	,868
X5	30,13	44,524	,548	,869
X6	29,92	43,434	,601	,865
X7	30,40	37,024	,755	,850
X8	30,45	41,269	,625	,863
X9	30,12	42,173	,604	,864

2. Variabel Stress Kerja (Z)

Correlations

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z	
Z1	Pearson Correlation	1	,689**	,667**	,128	,224	,324*	,036	-,089	,218	,565**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,329	,085	,012	,783	,499	,094	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z2	Pearson Correlation	,689**	1	,770**	,307*	,223	,399**	-,079	-,113	,153	,589**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,017	,086	,002	,549	,391	,244	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z3	Pearson Correlation	,667**	,770**	1	,379**	,331**	,310*	,070	-,018	,089	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,003	,010	,016	,595	,889	,499	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z4	Pearson Correlation	,128	,307*	,379**	1	,540**	,057	,402**	,460**	,156	,613**
	Sig. (2-tailed)	,329	,017	,003		,000	,668	,001	,000	,233	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z5	Pearson Correlation	,224	,223	,331**	,540**	1	,264*	,697**	,711**	,439**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,085	,086	,010	,000		,042	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z6	Pearson Correlation	,324*	,399**	,310*	,057	,264*	1	,452**	,327*	,219	,589**
	Sig. (2-tailed)	,012	,002	,016	,668	,042		,000	,011	,093	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z7	Pearson Correlation	,036	-,079	,070	,402**	,697**	,452**	1	,786**	,327*	,661**
	Sig. (2-tailed)	,783	,549	,595	,001	,000	,000		,000	,011	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z8	Pearson Correlation	-,089	-,113	-,018	,460**	,711**	,327*	,786**	1	,501**	,637**
	Sig. (2-tailed)	,499	,391	,889	,000	,000	,011	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z9	Pearson Correlation	,218	,153	,089	,156	,439**	,219	,327*	,501**	1	,551**
	Sig. (2-tailed)	,094	,244	,499	,233	,000	,093	,011	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z	Pearson Correlation	,565**	,589**	,634**	,613**	,792**	,589**	,661**	,637**	,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	25,12	28,410	,422	,797
Z2	24,90	28,295	,455	,792
Z3	25,05	27,947	,515	,785
Z4	25,70	27,807	,479	,790
Z5	26,10	25,481	,705	,759
Z6	25,13	28,423	,460	,792
Z7	25,93	27,012	,534	,782
Z8	26,05	27,913	,518	,785
Z9	25,48	28,695	,409	,798

3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y	
Y1	Pearson Correlation	1	,947**	,684**	,637**	,634**	,499**	,455**	,441**	,442**	,787**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y2	Pearson Correlation	,947**	1	,707**	,643**	,596**	,513**	,445**	,451**	,446**	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y3	Pearson Correlation	,684**	,707**	1	,767**	,652**	,496**	,489**	,513**	,369**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y4	Pearson Correlation	,637**	,643**	,767**	1	,833**	,562**	,588**	,576**	,568**	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y5	Pearson Correlation	,634**	,596**	,652**	,833**	1	,634**	,661**	,602**	,564**	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y6	Pearson Correlation	,499**	,513**	,496**	,562**	,634**	1	,850**	,812**	,721**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y7	Pearson Correlation	,455**	,445**	,489**	,588**	,661**	,850**	1	,851**	,757**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y8	Pearson Correlation	,441**	,451**	,513**	,576**	,602**	,812**	,851**	1	,889**	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y9	Pearson Correlation	,442**	,446**	,369**	,568**	,564**	,721**	,757**	,889**	1	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y	Pearson Correlation	,787**	,788**	,774**	,839**	,840**	,833**	,833**	,839**	,788**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c. Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	31,18	54,864	,723	,930
Y2	31,10	54,769	,724	,930
Y3	31,17	55,633	,710	,931
Y4	31,08	55,264	,795	,926
Y5	31,22	54,613	,793	,926
Y6	31,02	54,051	,781	,927
Y7	31,03	54,677	,784	,927
Y8	30,95	54,082	,790	,926
Y9	30,85	54,943	,725	,930

Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas Variabel Penelitian

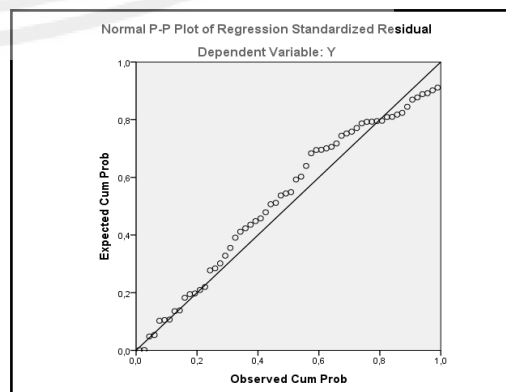
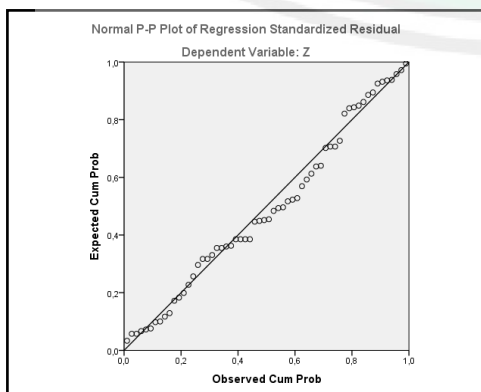
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X	Z	Y
N		60	60	60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	33,92	28,68	34,95
	Std. Deviation	7,275	5,858	8,292
Most Extreme Differences	Absolute	,125	,162	,167
	Positive	,125	,162	,113
	Negative	-,124	-,107	-,167
Kolmogorov-Smirnov Z		,971	1,253	1,294
Asymp. Sig. (2-tailed)		,303	,086	,070

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Normalitas Residual Regresi

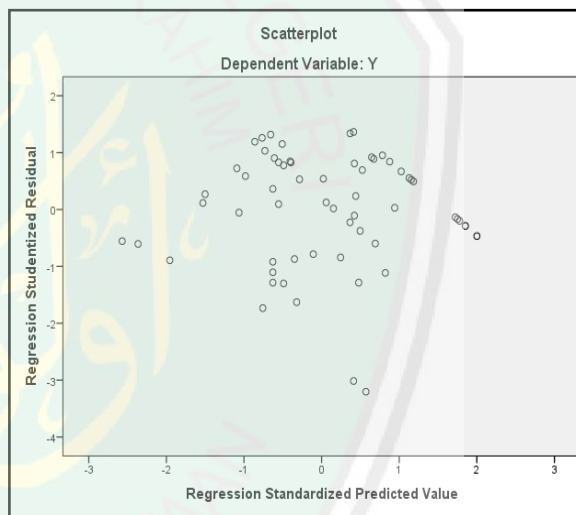
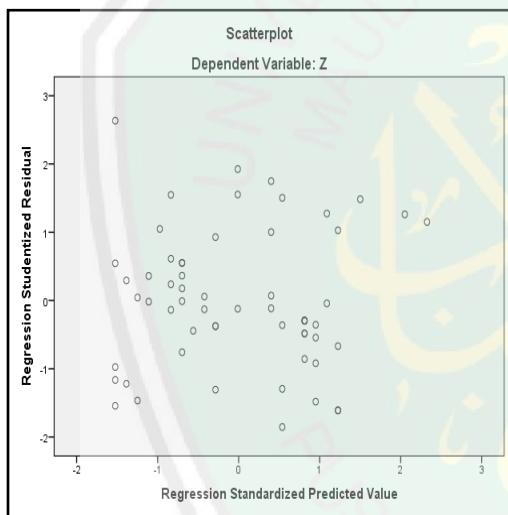


One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual Persamaan Struktural 1	Unstandardized Residual Persamaan Struktural 2
N		60	60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	5,37369733	5,44390294
Most Extreme Differences	Absolute	,088	,120
	Positive	,088	,085
	Negative	-,058	-,120
Kolmogorov-Smirnov Z		,685	,929
Asymp. Sig. (2-tailed)		,737	,355

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

3. Uji Heteroskedastisitas



a. Uji Glejser Persamaan Struktural 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,691	2,026		2,809	,007
	X	-,043	,058	-,096	-,731	,468

Dependent Variable: absolute.residual1

b. Uji Glejser Persamaan Struktural 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,745	3,832		1,238	,221
X	-,030	,065	-,066	-,461	,647
Z	,020	,081	,035	,242	,810

Dependent Variable: absolute.residual2

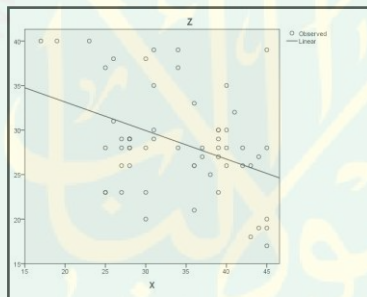
4. Uji Linieritas

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Z

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,159	10,937	1	58	,002	39,562	-,321

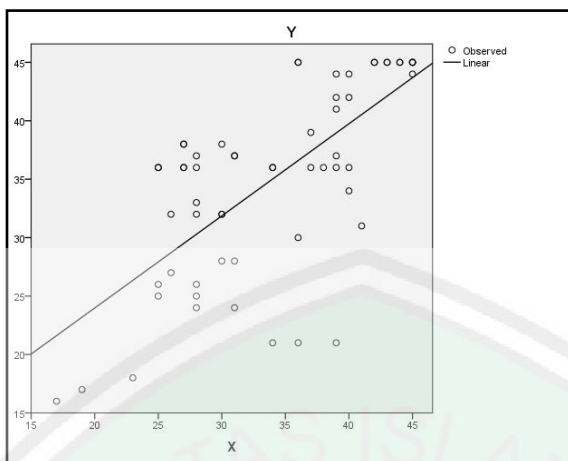
The independent variable is X.

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,478	53,195	1	58	,000	8,211	,788

The independent variable is X.



Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,304	25,363	1	58	,000	57,344	-,781

The independent variable is Z.



5. Persamaan Struktural 1

$$Z = \beta_1 X$$

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^b		. Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,398 ^a	,159	,144	5,420

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	321,263	1	321,263	10,937	,002 ^b
	Residual	1703,721	58	29,374		
	Total	2024,983	59			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,562	3,363		11,763	,000
	X	-,321	,097	-,398	-3,307	,002

a. Dependent Variable: Z

6. Persamaan Struktural 2

$$Y = \beta_2 X + \beta_3 Z$$

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X ^b		. Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,754 ^a	,569	,554	5,539

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2308,321	2	1154,161	37,624	,000 ^b
	Residual	1748,529	57	30,676		
	Total	4056,850	59			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26,587	6,324		4,204	,000
	X	,639	,108	,561	5,917	,000
	Z	-,464	,134	-,328	-3,461	,001

a. Dependent Variable: Y