

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI  
BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI  
DENGAN MODERASI ETIKA KERJA**

(PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang)

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan mencapai derajat Sarjana S1  
Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh:**

**Ryan Fadhurrahman Wahid**

**Nim: 30401800305**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Skripsi**

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA  
ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI DENGAN MODERASI**

**ETIKA KERJA**

PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang

**Disusun Oleh :**

**Ryan Fadhurrahman Wahid**

**30401800305**

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan  
kehadapan sidang panitia ujian Skripsi  
Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung  
Semarang, 21 September 2021

**Dosen Pembimbing**



**Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.SI.**

**NIK.210493032**

## HALAMAN PERSETUJUAN

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA  
ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI DENGAN MODERASI  
ETIKA KERJA  
(PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang)**

Disusun oleh :

Ryan Fadhurrahman Wahid

30401800305

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 25 Januari 2024

Susunan Dewan penguji

pembimbing

Penguji I



**Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si**

NIK: 210493032



**Dr. Siti Sumiati, SE, M.Si**

NIK: 210493032

Penguji 2

**Bahrain Pasha Irawan, SE, M.M**

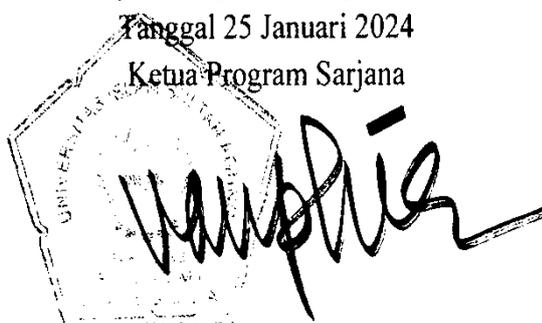
NIK: 210419060

Skripsi ini telah di terima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh

gelar Sarjana Manajemen

Tanggal 25 Januari 2024

Ketua Program Sarjana



**Dr. Lutfi Nurcholis S.T., SE., M**

NIK: 210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ryan Fadhurrahman Wahid

NIM : 30401800305

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI DENGAN MODERASI ETIKA KERJA (PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang)”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam skripsi ini

Semarang, 25 Januari 2024

Yang menyatakan



**Ryan Fadhurrahman Wahid**

**NIM.30401800305**

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur kehadirat Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan hidayah – Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan Skripsi ini. Sholawat serta salam senantiasa kita haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang dinantikan syafa'atnya di akhirat kelak. Atas do'a dan dukungan dari berbagai pihak, penulis bisa menyelesaikan usulan penelitian skripsi yang berjudul “Peningkatan Kepuasan dan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi dengan moderasi Etika Kerja di Pt.Cisarua Mountain Dairy (Cimory)” skripsi ini disusun dalam rangka untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan program Strata Satu (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Selama proses pembuatan skripsi, penulis mendapatkan bimbingan, arahan, dukungandan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

- 1.Prof.Dr.Heru Sulistyono,SE,M.SI., selaku dosen pembimbing yang telah sabar mengarahkan penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.
- 2.Dr.Lutfi Nurcholis, S.E., M.M., selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Kedua orang tua dan seluruh keluarga yang selalu memberikan dukungan baik secara materil maupun nonmateril.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang sudah memberikan pelajaran sertamotivasi.

5. Teman-teman tercinta saya dari fakultas yang telah membantu, mendukung dan menemani saya dari awal sampai akhir..

6. Saudara rekan seperjuangan Unit Kegiatan Mahasiswa Pencinta Alam Argajaladri yang selalu mendukung dan menginspirasi saya untuk tetap semangat dalam menjalani kehidupan.

7. Dan teman – teman yang lain yang selalu mendukung saya yang tidak saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna karena masih banyak kekurangan. Sehingga, penulis dengan senang hati dan bijaksana dalam menerima saran dan kritik yang sifatnya membangun untuk perbaikan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang. Akhir kata dari penulis mengucapkan terimakasih banyak. Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Semarang, 25 Januari 2024

Penulis



Ryan Fadhurrahman Wahid

30401800305

# **Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Dengan Moderasi Etika Kerja (PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang)**

<sup>1</sup> Ryan Fadhurrahman Wahid

<sup>1</sup>Mahasiswa Jurusan S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang

<sup>2</sup>Dosen Jurusan S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang

\*Corresponding Author:

[ryan@gmail.com](mailto:ryan@gmail.com)

## **Abstrak**

Penelitian ini menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh etika kerja dalam memoderasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif, populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi yang ada di PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang yang berjumlah 351 karyawan. Teknik yang digunakan untuk menentukan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *simple random sampling*. Teknik *simple random sampling* merupakan teknik penarikan sampel secara acak pada populasi. Sampel yang diambil ada 100 karyawan. Sumber data yang digunakan adalah data primer, dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji hipotesis diperoleh bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Etika kerja memoderasi hubungan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci** : Kinerja karyawan, budaya kerja, iklim organisasi, etika kerja

<sup>1</sup> Ryan Fadhurrahman Wahid

<sup>1</sup>Mahasiswa Jurusan S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang

<sup>2</sup>Dosen Jurusan S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang

\*Corresponding Author:  
[ryan@gmail.com](mailto:ryan@gmail.com)

### ***Abstract***

*This research examines the influence of organizational culture on employee performance, the influence of organizational climate on employee performance, the influence of work ethics in moderating the relationship between organizational culture and employee performance. This research was conducted using quantitative methods, the population in this research were production employees at PT Cisarua Mountain Dairy, Semarang District, totaling 351 employees. The technique used to determine the sample in this research was a simple random sampling technique. The simple random sampling technique is a random sampling technique in the population. The sample taken was 100 employees. The data source used is primary data, with data collection methods using questionnaires. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis. The results of the hypothesis test showed that organizational culture has a positive and significant influence on employee performance. Organizational climate has a positive and significant influence on employee performance. Work ethics moderate the relationship between work culture and employee performance.*

**Keywords:** *Employee performance, work culture, organizational climate, work ethics*

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI .....	vii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
Latar Belakang .....	1
Rumusan Masalah .....	7
Tujuan Penelitian .....	8
Manfaat Penelitian .....	8
1. Manfaat Teoritik.....	8
2. Manfaat Manajerial.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 <i>Budaya Organisasi</i> .....	11
2.1.2 <i>Iklm Organisasi</i> .....	12
2.1.3 <i>Etika kerja</i> .....	13
2.1.4 <i>Kinerja Karyawan</i> .....	15
2.2 Pengembangan Hipotesis .....	16
2.2.1 <i>Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ...</i>	16
2.2.2 <i>Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.....</i>	17
2.2.3 <i>pengaruh Etika kerja terhadap Kinerja karyawan</i> .....	18
2.3 Kerangka Penelitian .....	19
2.4 Hipotesis Penelitian.....	20
BAB III.....	21
METODE PENELITIAN .....	21
3.1 Jenis Penelitian.....	21
Populasi dan Sampel .....	21
3.2.1 <i>Populasi</i> .....	21
3.2.2 <i>Sampel</i> .....	22

3.3 Sumber Data.....	23
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	23
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	24
3.6 Teknik Analisis Data.....	26
3.6.1 <i>Smart Partial Least Square (PLS)</i> .....	26
3.6.3 <i>Uji Validitas</i> .....	27
a. <i>Convergent Validity</i> .....	27
b. <i>Discriminant Validity</i> .....	28
c. Uji Reliabilitas .....	28
3.6.3.1 <i>Pengujian Model Struktural (Inner Model)</i> .....	29
3.6.3.2 <i>Coefficient of Determination (R-square)</i> .....	29
3.6.3.3 <i>Effect Size (f-square)</i> .....	30
3.6.4 <i>Uji Hipotesis</i> .....	30
3.6.4.1 <i>Predictive Relevance (Q-square)</i> .....	32
BAB IV.....	32
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	32
4.1. Gambaran Umum Responden .....	32
4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	34
4.2.1 <i>Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan</i> .....	34
4.2.2 <i>Deskripsi Variabel Iklim Organisasi</i> .....	36
4.2.3 <i>Deskripsi Variabel Etika Kerja</i> .....	41
4.2.3 <i>Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan</i> .....	44
4.3. Analisis Data .....	46
4.3.1. <i>Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)</i> .....	46
a. Hasil Uji Hipotesis 1 .....	58
b. Hasil Uji Hipotesis 2 .....	59
c. Hasil Uji Hipotesis 3 .....	59
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian .....	60
4.4.1 <i>Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan</i> .....	60
4.4.2 <i>Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan</i> .....	64
4.4.3 <i>Pengaruh Etika Kerja dalam Memoderasi hubungan antara budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan</i> .....	80
BAB V.....	94
PENUTUP .....	94

5.1. Simpulan .....	94
5.2. Saran.....	99
5.3. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.....	101
DAFTAR PUSTAKA.....	103
Lampiran 1 Kuesioner .....	112
Lampiran 2. Tabulasi Data .....	118
Lampiran 3. Output Smart PLS .....	123



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Perkembangan perusahaan memiliki ketergantungan dengan sumber daya manusia (SDM). Perusahaan yang mendapatkan sumber daya yang berkompeten akan mampu menjadikan perusahaan memiliki daya saing yang baik. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi didukung sepenuhnya oleh perilaku pegawai. Pegawai mempunyai peran yang strategis didalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, peran pegawai dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi kesuksesan organisasi tersebut (Afzali et al., 2022).

Dalam mencapai keunggulan kompetitif, organisasi sangat membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki tingkat energi, produktivitas, dan komitmen yang tinggi di tempat kerjanya, karena seseorang dengan sikap positif dalam bekerja dapat berdampak pada keberhasilan organisasi. Sangat penting untuk mengetahui bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia berdampak pada karyawan untuk menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi (Chen, 2018). Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan besar dalam memenuhi kelancaran di bidang organisasi. Organisasi perlu sumber daya manusia guna mengembangkan usahanya. Pengelolaan sumber daya manusia ini dipengaruhi oleh banyak hal, selain kualitas sumber daya manusia, sistem yang ada dalam organisasi, prosedur kerja, keterlibatan atau partisipasi merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh bagi efektivitas organisasi.

Budaya organisasi Setiap orang ditampilkan dengan berbagai karakteristik dan gaya perilaku. Berbagai organisasi bisnis juga datang dengan warisan budaya mereka untuk mempengaruhi operasi organisasi. Budaya organisasi terdiri dari dua lapisan konsep, yaitu karakteristik yang terlihat dan tidak terlihat. Lapisan yang terlihat berarti bangunan luar, pakaian, mode perilaku, peraturan, cerita, mitos, bahasa dan ritus. Karena budaya organisasi merupakan sebuah konsep yang penuh dengan makna abstrak, maka berdasarkan tujuan penelitian dan berbagai subjek penelitian, dengan ini kami simpulkan berbagai jenis budaya organisasi. Lapisan tak terlihat berarti nilai-nilai umum, norma, keyakinan dan asumsi anggota organisasi bisnis. Budaya organisasi, selain mampu mengintegrasikan kegiatan sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang direncanakan, juga dapat membantu organisasi beradaptasi dengan baik terhadap lingkungan eksternal (Schein et al., 1990)

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Sumber daya manusia harus menjadi manusia pembelajar, yaitu pribadi pribadi yang mau dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi seseorang bisa berkembang secara maksimal. Budaya dan iklim memiliki efek luar biasa pada profesionalisme, inklusi, kesejahteraan, dan kepuasan kerja karyawan di organisasi mana pun. Organisasi yang memprioritaskan pembelajaran dan pengembangan telah menemukan peningkatan kepuasan kerja, produktivitas, dan profitabilitas karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan sangat penting untuk memastikan bahwa budaya dikelola secara efektif

dan selaras dengan asumsi budaya. dari organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja penting karena meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan prestasi yang sebenarnya dicapai oleh karyawan, dimana berupa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ketika organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang cukup, mereka cenderung membayar karyawan dengan kinerja yang lebih baik. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja didalamnya. Karyawan merupakan motor penggerak segala aktifitas organisasi yang harus terus dibina, dijaga dan dipertahankan keberadaanya karena berkembang tidaknya suatu perusahaan tergantung padanya. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Agar kompetensi karyawan dapat optimal, maka perusahaan perlu menetapkan standar kinerja karyawan Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan (Yates 2014) dengan adanya standar kinerja pekerjaan dapat menetapkan tingkat kinerja karyawan yang diharapkan dari pelaksana pekerjaan dan kriteria pengukuran kesuksesan pekerjaan. Tujuan pembuatan standar kinerja pekerjaan adalah untuk membentuk pedoman pengukuran kinerja secara aktual.

PT Cisarua Mountain Dairy atau sering disebut dengan nama PT Cimory merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan susu yang memiliki potensi dalam menyediakan aneka hidangan makanan dan minuman berbahan dasar susu, (PT. Cimory) didirikan pada tahun 2006 dan merupakan salah satu anak perusahaan MACRO Group, yang bergerak di dalam bidang pangan

berbasiskan empat protein alami terbaik yaitu daging yang diproduksi oleh (PT. Macroprima Panganutama), Susu (PT. Cisarua *Mountain Dairy*), telur (PT. Java Egg Specialities) dan kacang kedelai (PT. Indosoya Sumber Protein). Perusahaan pengolahan susu ini sangat peduli dengan kehidupan peternak susu di Indonesia. Dalam upaya untuk mengurangi impor susu bubuk serta menaikkan taraf hidup para peternak, PT. Cimory menyerap susu local dengan harga yang sangat baik, Artinya, semua produk yang diproduksi PT. Cimory berbahan susu segar, yang dikelola menjadi minuman yogurt dan susu *Ultra High Temperature* (UHT) dengan berbagai varian rasa

Fenomena yang diperoleh pada PT. Cisarua Mountain Dairy yaitu berkurangnya kinerja karyawan dari tahun sebelumnya. data diperoleh dari perusahaan tersebut, untuk tiga tahun belakangan karyawan di PT. Cisarua Mountain mengalami penurunan kinerja karyawan dari tahun 2019-2021. Penurunan jumlah karyawan dari tahun ke tahun disebabkan karena beberapa faktor di antaranya, kualitas kerja yang kurang, ketepatan waktu, kuantitas kerja, kretivitas karyawan yang kurang, dan tingkat kerjasama dioerusahaan tersebut

Berdasarkan jumlah tenaga kerja pada PT. Cisarua Mountain dairy Asri dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1. Penilaian Kinerja Karyawan PT. Cisarua Mountain Dairy (2019-2021)**

No.	Indikator	Tahun		
		2019	2020	2021
1.	Kualitas Kerja	64 %	73 %	62 %
2.	Ketepatan Waktu	82 %	77 %	62 %
3.	Kuantitas Kerja	81 %	73 %	71 %
4.	Kreativitas	73 %	68 %	61 %
5.	Kerja Sama	68 %	72 %	64 %
	Rata-Rata	70,3 %	72,8 %	64,2 %

[https://cimory.com/uploads/investors/CMRY\\_AR%202021\\_FINAL.pdf](https://cimory.com/uploads/investors/CMRY_AR%202021_FINAL.pdf)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja karyawan mengalami penurunan pada tahun 2021 dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Penilaian kinerja pada PT. Cisarua mountain dairy berdasarkan nilai keseluruhan 64,2 merupakan indikator yang menunjukkan nilai kurang baik. Berbagai faktor dapat menjadi penyebab rendahnya nilai kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan fenomena diatas, kinerja karyawan pada PT. Cisarua Mountain dairy menjadi urgensi dalam penelitian ini. Penting untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan khususnya pada PT. Cisarua Mountain dairy.

Budaya organisasi merupakan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun Sumber Daya Manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu beradaptasi dengan tantangan (Wahjoedi et al., 2020). Budaya

organisasi yang kuat mendukung tujuan perusahaan. Diikuti oleh anggota organisasi sebagai sistem nilai organisasi, kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku sehingga sistem nilai dan sistem makna membedakan antar organisasi. Kinerja karyawan sendiri merupakan hal penting bagi perusahaan. Penelitian terkait budaya terhadap perilaku dan kinerja karyawan telah dilakukan pada beberapa literatur. (Agwu 2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang terbangun dengan baik akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan (Motilewa et al., 2015). (Penelitian Shamsudin & Velmurugan 2023) menyebutkan bahwa hasil yang didapatkan yaitu adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan. Namun penelitian (Anis Watul, 2019) menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Iklm organisasi cukup menarik dan penting, karena manfaatnya bagi masyarakat, komunitas, industri dan Bagi individu, iklim organisasi yang efektif akan meningkatkan motivasi kerja, Iklm organisasi mewakili kondisi budaya organisasi Masalah manajemen paling umum yang dihadapi organisasi saat ini adalah menemukan lingkungan kerja yang fleksibel dan kreatif yang mendorong kinerja karyawan. Iklm organisasi merupakan persepsi subyektif kajian mengenai fisik, lingkungan yang obyektif, penerapan dan kondisi sebuah organisasi (Akbaba & Altýnday, 2016). Iklm organisasi juga tercermin dalam tujuan organisasi untuk mengembangkan staf dengan menyediakan lingkungan dan kondisi kerja yang baik serta membantu dan mendukung karyawan untuk mencapai kinerja karyawan yang lebih baik. Kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai seseorang atau

kelompok orang sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab setiap karyawan selama periode tertentu. (Dessler (2011:41) menyatakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja dengan standar yang ditetapkan dan disebut juga dengan prestasi kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja juga produktivitas yang tinggi

Menurut (Hemmelgarn dkk. 2006), Budaya dan iklim membentuk sikap dan perilaku kerja anggota organisasi dan mempengaruhi kinerja organisasi. Karyawan yang bekerja di organisasi dengan budaya dan iklim yang lebih positif cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan lebih berkomitmen terhadap organisasinya. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sleight dan Tiffin, 1948). Mereka tidak melihat adanya hubungan yang signifikan antara unsur-unsur lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya Terdapat inkonsistensi antar variable, Oleh karna itu,peneliti mengambil topik penelitian tentang peningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan iklim organisasi dengan moderasi etika kerja dengan subjek penelitian pada PT. Cisarua Mountain Dairy

#### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka seberapa besar peran budaya organisasi dan iklim kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai yang dianut suatu organisasai yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi dan iklim kerja mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi, kemudian akan mempengaruhi perilaku dan karakter yang tampak pada norma dan nilai di perusahaan. Sehingga rumusan masalah pada penelitian ini

adalah bagaimana kinerja karyawan dapat meningkat melalui budaya organisasi dan iklim kerja dengan moderasi etika kerja di PT. Cisarua Mountain Dairy, maka rumusan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh etika kerja dalam memoderasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan

### **Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini:

1. Menganalisis apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis apakah terdapat pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan
3. Menganalisis pengaruh etika kerja dalam memoderasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan

### **Manfaat Penelitian**

Manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritik

Manfaat teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi, bermanfaat untuk megembangkan ilmu pengetahuan dan menjadi panduan bagi perkembangan ilmu pengetahuan bagi akademis Universitas yang ada di Indonesia yang berhubungan dengan variabel peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan iklim kerja dengan moderasi etika kerja.

2. Manfaat Manajerial

Penelitian ini dapat menjadi sebuah bahan informasi, sebagai referensi tambahan dan diharapkan menjadi bahan pertimbangan untuk memperbaiki dan mengoptimalkan perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan variabel di dalam penelitian yaitu peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan iklim organisasi dengan moderasi etika kerja.





## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

Budaya dalam suatu organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi panduan dalam berjalannya suatu organisasi (Pradoto et al., 2022). Organisasi memiliki tujuan utama yaitu dalam mencapai profitabilitas yang berkelanjutan dari aktivitas operasionalnya. Budaya organisasi merupakan landasan dalam proses pembelajaran organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (Values), keyakinan - keyakinan, asumsi - asumsi atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasi. Selain itu, cara orang berperilaku dipengaruhi oleh ideologi, simbol, dan nilai inti yang dimiliki bersama di seluruh perusahaan (Lages et al., 2018). Budaya internal tertentu biasanya terbentuk dalam bingkai organisasi, yang merupakan pendekatan strategis dan koheren aset berharga, di mana orang-orang yang bekerja di dalamnya baik secara individu maupun kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Kita mungkin menganggap bahwa budaya adalah pengetahuan dan skema bersama yang dibuat untuk memahami, menafsirkan, mengekspresikan, dan menanggapi realitas sosial, dan itu adalah fenomena hidup aktif di mana orang bersama-sama menciptakan dan menciptakan kembali dunia tempat mereka tinggal. Ada banyak definisi, dibuat dari berbagai aspek ketika menjelaskan apa yang diwakili oleh budaya organisasi.

Meskipun banyak definisi budaya yang berbeda dalam literatur, terdapat kesepakatan umum di antara para peneliti bahwa budaya berkaitan dengan pola nilai

dan keyakinan yang diwujudkan dalam praktik, perilaku, dan berbagai artefak yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, Kesesuaian budaya organisasi dilaporkan paling baik diukur pada tingkat praktik, sedangkan budaya nasional diukur pada tingkat nilai. Kesesuaian budaya merupakan istilah standar dalam literatur meskipun istilah ini muncul dalam banyak samaran dalam berbagai disiplin ilmu termasuk kesesuaian budaya dan akulturasi (Hofstede et al., 1980).

Budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kesuksesan jangka panjang suatu organisasi/perusahaan. Budaya organisasi dapat dikategorikan dalam empat bidang utama yaitu; pertama, interpretasi sejarah organisasi dan memberikan pedoman pada suatu organisasi dalam mendisiplinkan diri setiap anggota, kedua budaya membantu meningkatkan komitmen karyawan terhadap nilai-nilai organisasi dan filosofi manajemennya. Ketiga, budaya organisasi mencakup kebijakan, prosedur, dan norma. Keempat, mekanisme yang berhubungan langsung dengan kinerja, produktifitas, dan profitabilitas organisasi (Wiewiora et al., 2013)

### **2.1.2 Iklim Organisasi**

Iklim organisasi sangat penting manfaatnya bagi masyarakat, komunitas dan juga industri karena iklim organisasi yang efektif akan meningkatkan motivasi dalam bekerja, iklim organisasi juga mewakili kondisi budaya organisasi. Masalah manajemen paling umum yang dihadapi organisasi saat ini adalah menemukan lingkungan kerja yang fleksibel dan kreatif yang mendorong kepuasan kerja dan sebuah inovasi yang akan memajukan organisasi tersebut Iklim organisasi pertama kali digunakan oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an yang menggunakan istilah iklim psikologis, dan terus menjadi fokus penelitian empiris. Bagi (Shanker

et al., 2012), Iklim organisasi didefinisikan sebagai kesan global organisasi dan dampak pribadi dari lingkungan kerja. Iklim organisasi cenderung mempengaruhi perilaku kerja dan persepsi karyawan terhadap organisasi. (Randhawa dan Kaur 2014) mendefinisikan iklim organisasi sebagai kualitas yang relatif bertahan lama di lingkungan internal organisasi, dialami oleh semua anggotanya, yang memengaruhi perilaku mereka dan dapat dijelaskan dalam hal nilai-nilai dari serangkaian karakteristik atau atribut tertentu

organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan yang memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Ada berbagai penelitian tentang hubungan antara iklim organisasi dan konsekuensinya. Konsep-konsep seperti kepuasan kerja, kebutuhan untuk berprestasi, afiliasi dan kekuasaan, efektivitas organisasi secara keseluruhan dan kinerja individu ditemukan menjadi variabel dependen dan konsekuensi dari iklim organisasi. interaksi antara pemimpin dan iklim organisasi mungkin memiliki efek penting pada kinerja organisasi atau kurangnya kinerja untuk mencapai misinya. Dengan menumbuhkan motivasi dan orientasi kolektif terhadap kinerja kelompok, pemimpin transformasional membangun lingkungan kelompok kerja yang mendukung kinerja tinggi. Dengan cara ini, iklim kelompok kerja merupakan kontributor penting untuk efektivitas, dan saling ketergantungan kelompok kerja (Idris et al., 2022)

### **2.1.3 Etika kerja**

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

maka dapat diartikan bahwa etika kerja pada suatu perusahaan atau organisasi memiliki peran penting dalam menjalankan system kerja untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan ataupun organisasi. Sehingga ketika suatu perusahaan ataupun organisasi mampu menerapkan etika kerja yang baik, maka hal ini akan berdampak pada system kinerja perusahaan dan pencapaian dari perusahaan atau organisasi tersebut

Etika merupakan salah satu masalah paling kritis dalam organisasi khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia. Budaya etika yang baik dalam suatu organisasi akan memberikan arahan dan bimbingan dalam berbagai bidang untuk membangun karyawan yang bersatu, harmonis dan beretika. Etika dibentuk oleh kebiasaan, pengaruh budaya dan sistem nilai yang diyakini oleh seseorang. Karyawan dengan etos kerja yang lebih kuat dibandingkan rekan kerjanya biasanya, etika mengacu pada prinsip-prinsip yang mendefinisikan perilaku sebagai sesuatu yang benar, baik dan pantas. Prinsip-prinsip tersebut tidak selalu menentukan satu tindakan “moral”, namun memberikan sarana untuk mengevaluasi dan memutuskan pilihan-pilihan yang bersaing. Etika bisa dinilai dari pekerjaan baik secara moral maupun normatif yang dirasakan. Bekerja yang baik dan berbudi luhur dalam arti moral merupakan unsur kehidupan yang diinginkan dan sentral dalam arti normatif, namun belum tentu dalam arti moral (misalnya berasumsi baik). (Runtu et al., 2019)

Peran etika kerja terhadap Kinerja Karyawan dipandang perlu diperlukan karena etika berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, bagi karyawan, menerapkan etika di tempat kerja bisa melatih diri untuk bersikap baik saat menghadapi situasi kerja atau saat berhadapan dengan seseorang di tempat

kerja, misalnya etika memerhatikan penampilan karyawan di kantor yang membantu penyesuaian diri dengan budaya kantor, sekaligus menampilkan citra profesionalitas. Dan karyawan yang mempunyai etika kerja yang baik akan turut serta memberikan masukan-masukan ide di sebuah organisasi.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Karyawan merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dituntut sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan perusahaan, serta mampu melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pada umumnya setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kinerja merupakan aspek yang sangat penting bagi suatu organisasi. Organisasi harus meningkatkan kinerja karyawan untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah keluaran yang dicapai dari usaha seseorang berdasarkan kondisi kemampuan tertentu. Kinerja adalah kombinasi dari usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Kinerja karyawan adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan mengacu pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang ditujukan kepadanya berdasarkan standar yang ditetapkan oleh organisasi (Idris et al., 2021).

Kinerja karyawan merupakan konsep multidimensi yang tidak hanya mengacu pada hasil kerja tetapi juga berkaitan dengan pola perilaku dan semua tindakan karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja karyawan di tempat kerja. Adapun pendekatan dimensi yang digunakan dalam menganalisis kinerja karyawan yang Pertama kinerja kontekstual berkorelasi dengan perilaku individu yang secara tidak langsung mendukung lingkungan psikologis, sosial, dan organisasi dalam menjalankan tugas pokoknya. Kedua, pelaksanaan tugas dapat dikategorikan sebagai keahlian atau kompetensi yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas pokoknya. Ketiga, kinerja adaptif adalah seberapa baik individu beradaptasi atau beradaptasi dengan kondisi baru atau situasi yang tidak terduga. Terakhir, perilaku kerja kontra produktif mengacu pada perilaku individu yang bersifat negatif dan merugikan perkembangan organisasi (Koopmans et al., 2011).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Adapun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang terdiri dari faktor internal dan eksternal. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

## **2.2 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

Karyawan dalam suatu perusahaan memiliki peran sangat signifikan dalam perkembangan suatu perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan akan menjadikan

kinerja organisasi akan semakin berkembang pula. Oleh karena itu suatu perusahaan yang ingin mengembangkan aktivitas bisnisnya haruslah memperhatikan sumber daya manusia/karyawan yang dimiliki (Afzali et al., 2022). Wahjoedi et al. (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menjadi indikator bahwa karyawan merupakan bagian dari kemajuan suatu organisasi.

(Hartanti 2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang terbangun dengan baik akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan (Motilewa et al., 2015). Penelitian (Shamsudin & Velmurugan 2023) menyebutkan bahwa hasil yang didapatkan yaitu adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

*H1: Terdapat Pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan*

### **2.2.2 Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan**

Iklim organisasi merupakan hal penting yang dapat mempengaruhi performa dan kinerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan pekerja. Iklim suatu organisasi yang terbentuk dengan baik akan memberikan emosional karyawan/pekerja suatu organisasi menjadi lebih baik sehingga dapat mempengaruhi hasil dari kinerja karyawan tersebut.

(Rahmayanti & Ardita 2017) menemukan hasil studi bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula hasil penelitian (Pradoto et al. 2022) menemukan bahwa iklim organisasi memiliki

dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Beberapa studi penelitian menegaskan bahwa hubungan antara karyawan dan iklim organisasi adalah kunci keberhasilan (Iljins et al., 2015). Tren dalam manajemen perusahaan berfokus pada hal-hal teknis, tetapi isu-isu seperti iklim dan budaya organisasi juga dianggap penting untuk dianalisis. Di tingkat tim, iklim memberikan representasi bersama dari tim kerja yang memungkinkan anggota tim untuk menetapkan makna bersama pada peristiwa yang penting bagi tim, dan menentukan tindakan yang akan mengarah pada hasil yang diinginkan. Ide-ide ini telah mengarahkan para peneliti untuk mengandaikan bahwa iklim tim terkait dengan kinerja tim (González Roma et al., 2009). Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

*H2: Terdapat Pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan*

### **2.2.3 pengaruh Etika kerja terhadap Kinerja karyawan**

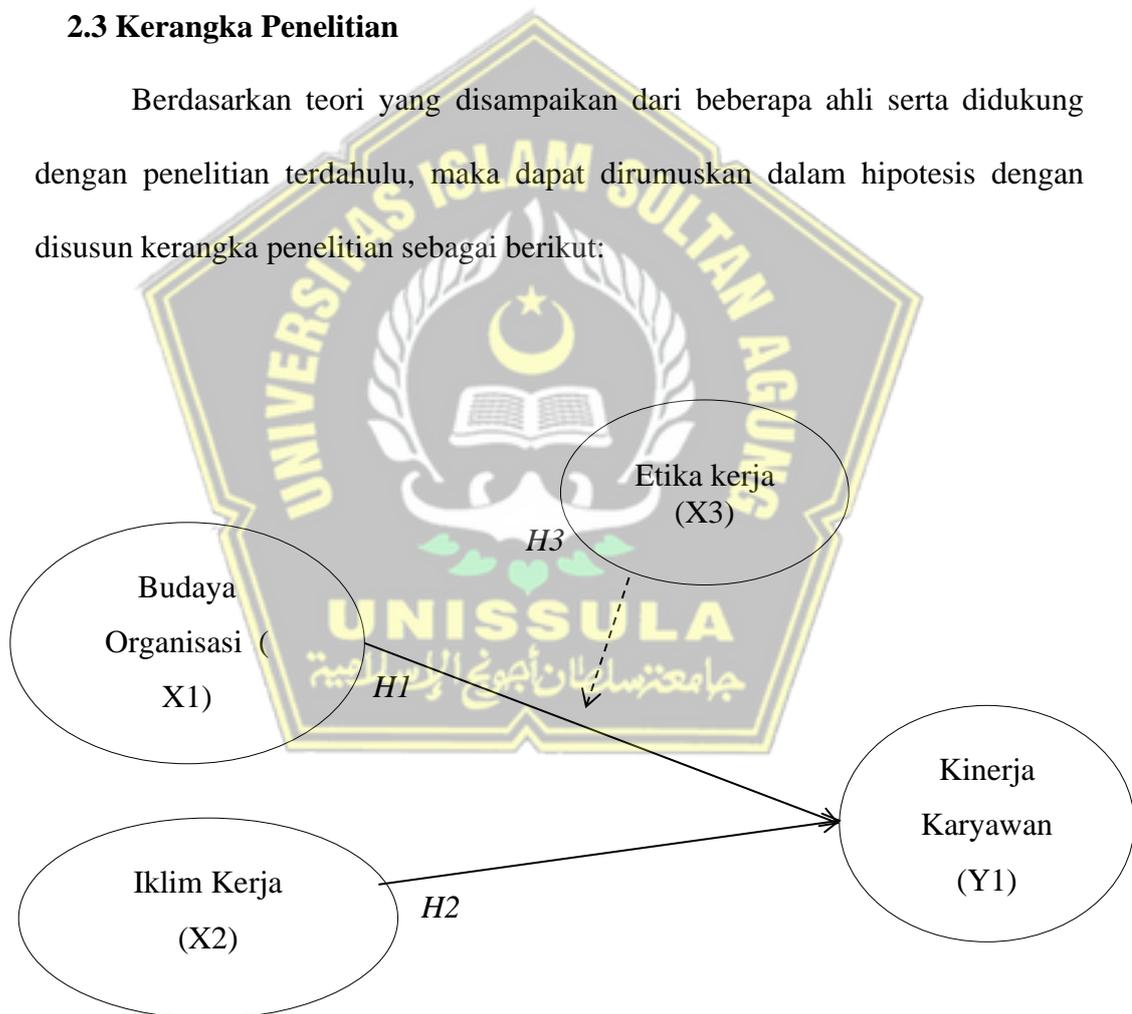
Etika kerja didalam suatu perusahaan atau organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk diterapkan, hal ini dilakukan agar para karyawan memiliki etika yang sama didalam ruang lingkup kerja, sehingga dengan memiliki etika yang selaras dan dapat diterapkan oleh masing-masing karyawan maka hal tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan. ketika mempunyai Etika kerja yang baik, maka sangat membantu dalam meningkatkan hasil kinerja karyawan, karena hal tersebut dapat terjadi di sebuah perusahaan ketika seseorang mempunyai gambaran etika kerja yang baik maka akan menghasilkan sikap saling menghargai antar sesama pekerja maupun orang-orang yang terlibat didalam suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Kajian mengenai etika telah dilakukan oleh para ahli, bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Marri et al., 2012).

Etos kerja yang baik terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat etika kerja karyawan, maka hal ini akan diikuti oleh semakin tinggi tingkat kinerja karyawan, dan etika kerja yang baik akan membuat rasa nyaman para karyawan didalam suatu lingkungan kerja (I Wayan Marsalia Indica et al., 2011).

*H3 : etika kerja mampu memoderasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan*

### 2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan teori yang disampaikan dari beberapa ahli serta didukung dengan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis dengan disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Iklim Kerja berpengaruh terhadap positif Kinerja Karyawan

H3 :Etika kerja mampu memoderasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan



## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *eksplanatory* yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji *peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan iklim kerja dengan moderasi etika kerja*

### Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah karyawan PT.Cisarua mountain dairy bagian penjualan pemasaran dan pergudangan.

No	Bagian	Jumlah karyawan	Sampel
1.	Pemasaran	126	36
2.	Produksi dan Pergudangan	225	64
Jumlah		351	100

### 3.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian objek yang akan diteliti yang mewakili populasi yang mampu menggambarkan populasi tersebut secara optimal. Sampel

yang diambil adalah karyawan pt cisarua mountain dairy. teknik yang digunakan untuk menentukan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *simple random sampling*. Teknik simple random sampling merupakan teknik penarikan sampel secara acak pada populasi. Untuk mengukur besaran sampel yang akan diteliti penelitian ini menggunakan rumus Slovin, Besaran sampel yang akan diteliti sebagai berikut :

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

Keterangan

$N$  = besar populasi/jumlah sampel

$n$  = jumlah sample

$e$  = batas toleransi kesalahan

$$n = \frac{351}{1 + 351 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{351}{1 + 351 \times 0,025}$$

$$n = \frac{351}{1 + 2,5}$$

$$n = \frac{351}{3,5}$$

$$n = 100$$

Banyaknya populasi diketahui sebesar 351 karyawan. Jadi besarnya sampel yang digunakan adalah menggunakan sampel jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian, maka sampel minimal yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 100 karyawan.

### 3.3 Sumber Data

#### 1. Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Nasution, 2011). Sumber data tersebut berasal dari responden yang dijadikan sebagai objek penelitian sebagai sarana untuk mendapatkan informasi atau data. Data primer digali melalui survei menggunakan kuesioner tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian.

#### 2. Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung memberikan data kepada peneliti, peneliti mencari data melalui oranglain atau melalui dokumen. Data tersebut diperoleh menggunakan studi literatur dari buku, artikel ilmiah dan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian (Sugiyono et al., 2010)

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono et al., 2010). Penyebaran kuesioner dengan *paper pencil* terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti. Sedangkan pertanyaan terbuka

adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya (Kuncoro, 2013).

### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

**Tabel 3.2**

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1.	Budaya Organisasi	Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai budaya yang berkaitan dengan pola nilai dan keyakinan yang diwujudkan dalam praktik, perilaku, dan berbagai artefak yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionalisme</li> <li>2. Jarak dari manajemn</li> <li>3. Percaya pada rekan kerja</li> <li>4. Keteraturan</li> <li>5. Permusuhan</li> <li>6. Integrasi</li> </ol>	Hofstade (1993)
2.	Iklim Organisasi	persepsi karyawan mengenai suasana di lingkungan dalam organisasi tempat mereka bekerja yang mempengaruhi perilaku mereka dalam melakukan pekerjaan dan tujuan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan antar personal</li> <li>2. Manajemen partisipatif</li> <li>3. Formalisasi dan standardisasi</li> <li>4. Pelatihan dan pengembangan</li> <li>5. Tunjangan finansia</li> <li>6. Objektif dan rasionalitas</li> <li>7. Cakupan kemajuan</li> <li>8. Supervisi</li> <li>9. Perhatian terhadap kesejahteraan</li> <li>10. Keselamatan dan keamanan</li> </ol>	A.Ghani dan farooq A.shah (2001)

3.	Etika kerja	Etika kerja adalah seperangkat perilaku dan keyakinan yang berhubungan dengan perilaku kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kemandirian</li> <li>2. Keinoralitas/etika</li> <li>3. Kenyamanan</li> <li>4. kerja keras</li> <li>5. Sentralitas pekerjaan</li> <li>6. Membuang-buang waktu</li> <li>7. Penundaan kepuasan</li> </ol>	Miller, Woehr dan Hudspeth (2001)
4.	Kinerja karyawan	Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh Pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Penggunaan waktu dalam bekerja</li> <li>4. Kerjasama</li> </ol>	(John Miner dalam Edison et,al,2018)

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang. Tingkatan skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala 1-5. Nilai untuk skala likert ditentukan mulai nilai 1 untuk pertanyaan negatif dan 5 untuk nilai positif seperti:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Smart Partial Least Square (PLS)

*Partial Least Square (PLS)* adalah metode regresi berbasis keluarga untuk membuat dan membangun model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berfokus pada prediksi (Wold, 1960). PLS berpendapat bahwa data penelitian bersifat bebas distribusi, artinya data penelitian tidak mengacu pada satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal). PLS merupakan metode alternatif SEM yang dapat digunakan untuk memperbaiki masalah hubungan antar variabel lengkap tetapi ukuran sampel datanya kecil (30 hingga 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Sarstedt & Cheah, 2019).

Metode analisis *Smart Partial Least Square (PLS)* pertama kali diperkenalkan oleh Herman Ole Andres Wold pada tahun 1960 sebagai metode alternatif untuk mengatasi keterbatasan metode *Ordinary Least Square (OLS)* ketika data mengalami masalah multikolinearitas. Regresi PLS dapat diperoleh melalui regresi sederhana atau regresi berganda dengan menarik kesimpulan dari uji signifikansi (Supriyadi et al., 2016). Uji signifikansi ini bertujuan untuk menyeleksi variabel bebas penyusun komponen PLS dan menentukan jumlah komponen PLS yang terbentuk. Tujuan dari PLS adalah untuk membentuk suatu komponen yang dapat menangkap informasi dari variabel independen untuk memprediksi variabel dependen (Bastien et al., 2005). PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya, serta hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu inner model dan outer model. Model dalam menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dan indikatornya.

Variabel laten dibedakan menjadi dua, yaitu laten eksogen dan laten endogen. Variabel laten eksogen merupakan variabel laten kausal, yaitu variabel laten yang tidak dipengaruhi oleh variabel laten lainnya. Variabel laten eksogen berpengaruh terhadap variabel laten lainnya. Sedangkan variabel laten endogen adalah variabel laten yang dijelaskan oleh variabel laten eksogen. Variabel laten endogen merupakan pengaruh dari variabel laten eksogen (Yamin dan Kurniawan et al., 2009)

### 3.6.2 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pada pengujian outer model ini dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas penelitian. Dimana pengujian validitas mencakup *Convergent Validity (Outer Loading, dan Average Variance Extracted (AVE) dan Discriminant Validity (Fornell Larcker Criterion/HTMT dan Cross Loading)*, sedangkan pengujian reliabilitas adalah dengan menampakkan nilai *Composite Reliability dan Cronbach Alpha*.

### 3.6.3 Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian untuk mengukur valid atau tidak validnya kuesioner yang telah diperoleh. Pengujian ini mencakup *Convergent Validity (Outer Loading, dan Average Variance Extracted (AVE)) dan Discriminant Validity (Fornell Larcker Criterion/HTMT dan Cross Loading)*.

#### a. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* diukur dengan 2 pengukuran yaitu nilai Outer Loading dan Average Variance Extracted (AVE). Outer Loading yaitu sebuah nilai yang dihasilkan oleh setiap indikator untuk mengukur variabel laten. Dimana variabel laten adalah variabel yang harus diukur dengan item

pengukur yaitu indikator. Pengujian outer loading dinyatakan ideal jika nilai  $> 0.5$ , yang berarti indikator tersebut valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel latennya. Apabila nilai outer loading  $< 0.5$  maka pengujian dinyatakan tidak ideal, maka indikator tersebut harus dikeluarkan dari model. Setelah pengukuran outer loading, pengukuran lain untuk mengetahui convergent validity yaitu pengukuran Average Variance Extracted (AVE). AVE adalah sebuah nilai yang dihasilkan oleh setiap variabel laten. Nilai AVE minimal harus 0.5 agar dikatakan valid, maka convergent validity dapat dikatakan baik. Sebaliknya, jika nilai  $< 0.5$  maka AVE dinyatakan tidak valid.

b. *Discriminant Validity*

Pengujian ini juga mencakup 2 pengukuran yaitu Fornell Larcker Criterion/HTMT dan Cross Loading. Fornell Larcker Criterion adalah nilai korelasi antara variabel laten dengan variabel laten itu sendiri dan antar variabel laten satu dengan variabel laten lain. Penentuan validitasnya adalah dengan melihat nilai korelasi antara variabel laten dengan variabel laten itu sendiri harus lebih besar dari nilai korelasi antara variabel laten satu dengan variabel laten lain, dan nilai HTMT adalah kurang dari 1. Sedangkan pengukuran lain, yaitu Cross Loading adalah nilai korelasi antara indikator dengan variabel laten. Penentuannya adalah nilai korelasi antara indikator dengan variabel laten yang sesungguhnya harus lebih besar dari nilai korelasi antara indikator dengan variabel laten lain.

c. Uji Reliabilitas

Setelah melakukan pengujian validitas maka selanjutnya adalah pengujian reliabilitas variabel. Ghazali, (2011) mengatakan untuk menguji

konsistensi dan mengukur stabilitas kuesioner jika digunakan dari masa ke masa maka perlu untuk menggunakan uji reliabilitas. Untuk mengetahui reliable atau tidak suatu variabel, yaitu dengan melihat nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha dan nilai yang dihasilkan minimal 0.7, jika  $> 0.7$  maka variabel memiliki tingkat kendalan yang tinggi.

### **3.6.3.1 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Setelah melakukan evaluasi pengukuran model maka langkah selanjutnya adalah dengan menganalisa apa yang telah dievaluasi, yaitu dengan mengevaluasi model struktural atau inner model. Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel. Pengujian yang dilakukan adalah menggunakan Coefficient of Determination (R-Square), Effect Size (FSquare), uji hipotesis (Path Coefficient), dan Predictive Relevance.

### **3.6.3.2 Coefficient of Determination (*R-square*)**

Langkah pertama adalah Koefisien Determinasi (Rkuadrat). Nilai *R-Square* adalah nilai yang hanya dimiliki oleh variabel endogen atau nilai yang memiliki jumlah variabilitas yang luar biasa pada variabel endogen yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut (Chin 1998) menggambarkan hasil di atas batas 0,67, 0,33 dan 0,19 menjadi “substansial”, “sedang” dan “lemah”. Perubahan nilai  $R^2$  dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen berpengaruh cukup besar.

### 3.6.3.3 Effect Size (*f-square*)

Langkah kedua adalah mengevaluasi *Effect Size (f-square)*. *Effect size (f<sup>2</sup>)* menunjukkan apakah variabel laten endogen berpengaruh besar terhadap 27 variabel laten eksogen (Nikmatus Sholiha & Salamah, 2015). Pedoman untuk menilai *f<sup>2</sup>* adalah bahwa nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek

### 3.6.3.4 Predictive Relevance (*Q-square*)

Langkah ketiga adalah mengevaluasi Predictive Relevance (*Q-square*). Evaluasi ini memperlihatkan nilai yang menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan. Nilai *Q<sup>2</sup>* diperoleh dengan menggunakan prosedur blindfolding. Hasil relevansi prediktif *Q<sup>2</sup>* dikatakan baik jika nilainya  $> 0$  yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (tepat) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogen., yang artinya observasi dapat dikatakan sebagai observasi yang baik. Sebaliknya jika nilai  $< 0$  maka observasi dikatakan buruk.

### 3.6.4 Uji Hipotesis

Pengujian positif tidaknya hipotesis dapat dilihat dari nilai path coefficient, yaitu rentan nilai antara -1 hingga 1. Apabila nilai  $> 0 > 1$  maka hipotesis dapat dikatakan positif dan apabila nilai  $< 0 < -1$  maka hipotesis dapat dikatakan negatif. Sedangkan signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai Pvalues dan t-statistik yang didapatkan melalui metode bootstrapping pada tabel Path Coefficients. Ghozali (2018) berpendapat bahwa jika nilai signifikansi p value  $<$

0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5% serta Path coefficient dinilai signifikan apabila nilai t-statistik  $> 1.96$  (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan sebanyak 100 responden. Penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner secara tidak langsung dengan melalui *google form* kepada pengusaha karyawan di Perusahaan dan membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul sebanyak 100 persen. Kuesioner dibagikan kepada 100 responden. Semua hasil kuesioner memenuhi kriteria sebanyak 100 atau 100 persen, yang selanjutnya dapat diuji dan di analisis. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam tabel 4.1.

**Tabel 4. 1. Hasil Pengumpulan Data Primer**

<b>Kriteria</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Kuesioner yang disebar	100	
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0	0%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	100	100%
<b>Penyebaran Kuesioner</b>		
PT.Cisarua mountain dairy	100	100%

**Sumber :** Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang dibagikan sebanyak 100. Semua kuesioner memenuhi kriteria sebagai responden dengan tingkat pengembalian 100 persen. Demografi responden dalam penelitian ini antara lain:

gender, usia, lama usaha, dan pendidikan terakhir penyebaran kuesioner.

Tabulasi demografi disajikan pada tabel 4.2.

**Tabel 4. 2. Demografi Responden**

<b>Keterangan</b>	<b>Total</b>	<b>Presentase</b>
<b>Jumlah Sampel</b>	100	100%
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	55	55%
Perempuan	45	45%
<b>Usia</b>		
25-35 tahun	80	80%
36-45 tahun	20	20%
<b>Lama bekerja</b>		
<5 tahun	72	72%
>5 tahun	28	28%

**Sumber** : Data Primer yang diolah, 2023

Dari tabel 4.2 di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 55 (55%) lebih sedikit dibanding dengan responden perempuan sebanyak 45 (45%). Sebagian responden berumur antara 25 sampai 35 tahun sebanyak 80 (80%), dan usia responden 36 sampai 45 tahun lebih banyak yaitu 20 (20%). Dan lama bekerja <5 tahun sebanyak 72 (72%) yang artinya karyawan yang bekerja <5 tahun lebih banyak karena usia muda masih memiliki sedikit pengalaman yaitu kurang dari lima tahun dan lama usaha >5 tahun sebanyak 28 (28%) yang artinya karyawan dengan lama bekerja >5 tahun lebih sedikit.

Dapat disimpulkan dari tabel 4.2 bahwa mayoritas adalah laki-laki, dengan jarak persentase yang tidak begitu jauh karena karyawan laki-laki maupun perempuan. Sebagian besar karyawan berusia 25 sampai 35 tahun, karena usia tersebut merupakan usia muda untuk bergabung dengan Perusahaan dan bekerja produktif. Seluruh responden menunjukkan lama bekerja kurang dari 5 tahun karena karyawan kebanyakan berusia muda dan usia untuk berkarir.

## 4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Menurut Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel pada frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi yang kemudian dibagi dengan 5 kategori

1,00 – 2,29 = Rendah

2,30 – 3,59 = Sedang

3,60 – 5,00 = Tinggi

### 4.2.1 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki 6 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.3. Hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4. 3. Statistik Deskriptif Budaya Organisasi**

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
BDO.1	Profesionalisme	4,08	Tinggi
BDO.2	Jarak dari manajemen	4,25	Tinggi
BDO.3	Percaya pada rekan kerja	3,7	Tinggi
BDO.4	Keteraturan	4,13	Tinggi
BDO.5	Permusuhan	4,09	Tinggi
BDO.6	Integrasi	4,13	Tinggi
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,063</b>	

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata total budaya organisasi memiliki *score* 4,063 sangat tinggi yang artinya keyakinan - keyakinan, asumsi - asumsi atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasi itu dirasakan ada dengan tingkat atau intensitas yang tinggi.

Pada indikator Profesionalisme yaitu dengan nilai 4,08 artinya bagaimana seorang karyawan bisa menempatkan dirinya selama berada dalam lingkup kerja maupun luar lingkup kerja. Bagaimana seorang karyawan bisa menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, tepat waktu dan memiliki nilai integritas.

Pada indikator jarak dari manajemen yaitu dengan nilai 4,25 artinya budaya kerja jarak jauh, atau biasa dikenal juga dengan kerja jarak dari manajemen, dipilih sebagian kalangan pekerja karena faktor fleksibilitasnya. Populasi pekerja mengalami kenaikan signifikan di situasi pandemi dua tahun terakhir. Perusahaan-perusahaan pun dengan berbagai pertimbangan akhirnya turut menerapkan kebijakan kerja jarak jauh bagi para karyawannya.

Pada indikator percaya pada rekan kerja dengan nilai 3,7 artinya dalam lingkup pekerjaan, kepercayaan merupakan salah satu poin utama untuk berkolaborasi guna meraih kesuksesan bersama. Namun, membangun kepercayaan tak hanya mendorong karyawan harus percaya dengan rekan kerja dan perusahaan. Sebaliknya, perusahaan pun harus melakukan hal yang sama kepada karyawan.

Pada indikator keteraturan dengan nilai 4,13 artinya Pentingnya kerja teratur adalah salah satu modal utama untuk mencapai kesuksesan karir. Kerja teratur juga membantu dalam menyelesaikan pekerjaan secara mudah.. Mengatur cara kerja secara teratur hingga menjaga kerapian meja kerja ternyata sangat penting untuk kelancaran karir. Percaya tidak percaya, cara kerja teratur telah membuat banyak orang berhasil dalam implementasinya. Logikanya sederhana, untuk menyiapkan pengembangan karir, harus mempunyai waktu untuk merencanakannya. Jika anda ingin mempunyai waktu tersebut maka harus menyelesaikan pekerjaan kantor terlebih dahulu.

Pada indikator permusuhan dengan nilai 4,09 artinya permusuhan di tempat kerja umumnya melibatkan beberapa insiden berkelanjutan yang dapat berlangsung selama sehari-hari, berbulan-bulan, atau bertahun-tahun. Permusuhan ini seringkali membatasi kemampuan korban untuk melakukan atau memajukan pekerjaan. Penting untuk membedakan antara perselisihan di tempat kerja dan lingkungan kerja yang tidak bersahabat. Karena undang-undang melarang pelecehan dan diskriminasi di tempat kerja, lingkungan kerja yang tidak bersahabat biasanya hanya merujuk pada lingkungan kerja.

Pada indikator integrasi dengan nilai 4,13 artinya penyatuan dari keseluruhan unsur-unsur yang berbeda menjadi kesatuan yang utuh atau bulat. Sedangkan integrasi adalah usaha manusia yang memadukan dalam kesatuan yang utuh, untuk membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Berdasarkan jawaban atas 6 item pernyataan didapatkan indikator tertinggi adalah jarak dari manajemen dengan nilai 4,25. Artinya keputusan desentralisasi dan kehidupan pribadi dengan otoritas atau wewenang pengambilan keputusan kepada jajaran manajemen yang lebih rendah kedalam sebuah organisasi. Desentralisasi adalah pemberian wewenang kepada jajaran manajemen yang lebih rendah untuk mengambil keputusan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen puncak dibebaskan dari pemecahan persoalan sehari-hari yang banyak sehingga memiliki peluang untuk berkonsentrasi pada strategi, pada pembuatan keputusan yang tingkatnya lebih tinggi, dari pada kegiatan-kegiatan organisasi.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Iklim Organisasi

Variabel iklim organisasi memiliki 10 indikator yang ditampilkan pada tabel 4.4. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel iklim organisasi dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4. 4. Statistik Deskriptif Iklim Organisasi**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
IO.1	Hubungan antar personal	3,79	Tinggi
IO.2	Manajemen partisipatif	4,29	Tinggi
IO.3	Formalisasi dan standardisasi	4,13	Tinggi
IO.4	Pelatihan dan pengembangan	4,27	Tinggi
IO.5	Tunjangan finansial	4,19	Tinggi
IO.6	Objektif dan rasionalitas	3,8	Tinggi
IO.7	Cakupan kemajuan	4,25	Tinggi
IO.8	Supervisi	4,15	Tinggi
IO.9	Perhatian terhadap kesejahteraan	4,25	Tinggi
IO.10	Keselamatan dan keamanan	4,19	Tinggi
<b>Rata-rata total</b>		<b>4,131</b>	

**Sumber** : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan table 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata total iklim organisasi memiliki *score* 4,131 yang artinya perilaku kerja dan persepsi karyawan terhadap organisasi dan iklim organisasi sebagai kualitas yang relatif bertahan lama di lingkungan internal organisasi, dialami oleh semua anggotanya, yang memengaruhi perilaku mereka dan dapat dijelaskan dalam hal nilai-nilai dari serangkaian karakteristik atau atribut tertentu itu dirasakan ada dengan tingkat atau intensitas yang sangat tinggi.

Pada indikator hubungan antar personal dengan nilai tinggi 3,79 artinya hubungan yang melibatkan perasaan antara dua individu atau lebih. Ini dapat dibagi menjadi beberapa jenis tapi dalam konteks ini kita hanya menyentuh tentang hubungan antara pribadi karena hubungan jenis ini adalah lebih detail dibandingkan

dengan jenis hubungan yang lain. Hubungan kerja secara profesional, di mana orang-orang bekerja di bawah perusahaan tersebut memiliki kepentingan yang sama, sehingga terjadilah komunikasi antar dua arah.

Manajemen partisipatif dengan nilai tinggi 4,29 artinya proses turut berperan sertanya sumberdaya manusia dalam suatu kegiatan secara efektif untuk mencapai tujuan. Peningkatan Produktivitas: Peningkatan suara dalam pengambilan keputusan berarti ada perasaan asosiasi yang kuat sekarang. Karyawan tersebut sekarang memikul tanggung jawab dan mengambil alih.

Formalisasi dan standarisasi dengan nilai 4,13 tinggi artinya Formalisasi di dalam restrukturisasi organisasi merupakan suatu proses penyeragaman melalui aturan-aturan, prosedur, instruksi dan komunikasi yang telah dibakukan. Untuk mendorong agar tujuan dapat terlaksana dengan baik, maka perusahaan atau organisasi harus dapat melakukan tindakan formalisasi sehingga kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan oleh Perusahaan. standarisasi dengan penyesuaian bentuk (ukuran, kualitas, dan sebagainya) dengan pedoman atau standar yang telah ditetapkan. Standarisasi ini merupakan bagian dari komponen kedua struktur organisasi yaitu formalisasi. Dimana formalisasi berorientasi pada suatu ukuran tentang standarisasi. Jadi, antara formalisasi dan standarisasi sangat berkaitan satu sama lainnya.

Pelatihan dan pengembangan dengan nilai 4,27 tinggi artinya pelatihan dan pengembangan yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi. Pengembangan lebih

difokuskan pada peningkatan keterampilan dalam mengambil keputusan dan hubungan manusia (human relations).

Tunjangan finansial dengan nilai tinggi 4,19 artinya kompensasi finansial adalah sebuah bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan bentuk uang meliputi upah, gaji, komisi, dan tunjangan-tunjangan yang lainnya. Faktor finansial, yaitu balas jasa yang diterima dalam bentuk ukuran moneter yang meliputi gaji, bonus, berbagai macam tunjangan, promosi, jaminan sosial. Faktor non-finansial, yaitu balas jasa dalam bentuk non moneter yang meliputi karier, lingkungan sosial dan psikologis.

Objektif dan rasionalitas dengan nilai tinggi 3,8 artinya Objektif cara berpikir yang mempertimbangkan sesuatu yang nyata atau fisik, dan ada terlepas dari persepsi pribadi. objektif adalah keadaan yang sebenarnya, tanpa dipengaruhi pendapat atau pandangan pribadi. Berpikir secara rasional adalah kemampuan untuk mempertimbangkan aspek dan menganalisis relevansi informasi yang berhubungan dengan suatu kejadian, baik yang berupa fakta, opini, maupun data.

Cakupan kemajuan dengan nilai tinggi 4,25 artinya untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan melalui program pengembangan karier. Perusahaan yang tidak terbiasa mempromosikan pertumbuhan stafnya mungkin akan merasa kesulitan untuk membuat rencana yang efektif. Dapat meningkatkan keterampilan mereka saat ini dan mengembangkan bakat mereka di area baru di perusahaan dengan rencana pengembangan karyawan.

Supervisi dengan nilai tinggi 4,15 artinya pengawasan, pemeriksaan, serta inspeksi. aktivitas untuk memastikan bahwa semuanya dilakukan dengan benar,

aman, dan lain-lain. Proses untuk menerapkan pekerjaan apa saja yang sudah dilaksanakan, menilainya, hingga mengoreksi.

Perhatian terhadap kesejahteraan dengan nilai tinggi 4,25 artinya Untuk meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan karyawan kepada perusahaan. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktifitas karyawan.

Keselamatan dan keamanan dengan nilai tinggi 4,19 artinya keamanan yaitu keadaan yg menggambarkan rasa tenteram dan tidak merasa takut, gelisah atau resah. Keselamatan yaitu keadaan selamat, bebas dari cedera. Berarti keselamatan dan keamanan di tempat kerja sudah tinggi dan adanya K3K yang sudah ada di Perusahaan.

Berdasarkan jawaban atas 10 item pernyataan didapatkan indikator tertinggi adalah Manajemen partisipatif dengan nilai 4,29. Artinya sebuah proses turut berperan sertanya sumberdaya manusia dalam suatu kegiatan secara efektif untuk mencapai tujuan, transparan, dan bertanggung jawab dalam suasana kekeluargaan. Implementasi Manajemen Partisipatif dapat diartikan sebagai digunakannya kemampuan seorang pemimpin dalam menggunakan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran dengan melibatkan berbagai unsur yang terkait. Menyampaikan gagasan, ide dan pendapat secara terbuka dalam musyawarah sekolah. Menyusun dan menetapkan program kerja secara bersama dalam musyawarah Menyusun dan menetapkan anggaran sekolah secara terbuka dalam musyawarah. Memilih dan menetapkan personil pelaksanaan kegiatan dalam musyawarah.

### 4.2.3 Deskripsi Variabel Etika Kerja

Variabel Etika kerja memiliki 7 indikator yang ditampilkan pada tabel 4.5. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel etika kerja dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4. 5. Statistik Deskriptif Etika Kerja**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
EK.1	Kemandirian	4,12	Tinggi
EK.2	Moralitas	4,27	Tinggi
EK.3	Kenyamanan	3,7	Tinggi
EK.4	Kerja Keras	4,15	Tinggi
EK.5	Sentralitas pekerjaan	4,1	Tinggi
EK.6	Membuang-buang waktu	4,15	Tinggi
EK.7	Penundaan kepuasan	3,8	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>4,04</b>	

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata total etika kerja memiliki *score* 4,04 yang organisasi mampu menerapkan etika kerja yang baik, maka hal ini akan berdampak pada system kinerja perusahaan dan pencapaian dari perusahaan atau organisasi tersebut itu dirasakan ada dengan tingkat atau intensitas yang sangat tinggi.

Pada indikator Kemandirian dengan nilai tinggi 4,12 artinya tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas ketidaktergantungan terhadap orang lain, memiliki kepercayaan diri, berperilaku disiplin, memiliki rasa tanggung jawab, berperilaku berdasarkan inisiatif sendiri, dan melakukan kontrol diri.

Pada indikator Moralitas dengan nilai tinggi 4,27 artinya kaidah norma dan pranata yang mengatur perilaku karyawan dalam hubungannya dengan masyarakat dan kelompok social baik dilikungan kerja maupun lingkungan lainnya. Meningkatkan moral karyawan akan berdampak pada kemajuan perusahaan. Untuk itu sangat penting untuk meningkatkan moral karyawan

Pada indikator Kenyamanan dengan nilai tinggi 3,7 artinya keadaan yang dialami oleh karyawan dari perasaan yang paling nyaman hingga perasaan yang paling tidak nyaman dan karyawan lain belum tentu bisa merasakannya. uasana lingkungan kerja yang nyaman itu dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif akan memengaruhi suasana hati dan kinerja karyawannya. Suasana yang tenang dan menyenangkan akan membuat karyawan merasa nyaman dan tidak tertekan tertekan.

Pada indikator Kerja Keras dengan nilai tinggi 4,15 artinya karyawan mempunyai semangat yang berkobar serta memiliki kemauan dan kemampuan untuk mencapai target pribadi yang dianggap sedikit melebihi batas kemampuan kita sendiri. Kerja keras adalah kerja yang lebih banyak menggunakan sebuah tenaga. Seseorang bisa dikatakan sebagai kerja keras yaitu saat pekerjaan yang dilakukan dengan tenaga atau otot dan butuh stamina yang keras dan kuat. Apapun yang dihasilkan akan sama dengan tenaga yang dikerahkan.

Pada indikator Sentralitas pekerjaan dengan nilai tinggi 4,1 artinya karyawan dapat mengidentifikasi peran pekerjaan seseorang, dan melihat pekerjaan sebagai aspek penting kehidupan. Tingkat pentingnya pekerjaan dalam kehidupan seseorang. Mengacu pada pentingnya pekerjaan umum dalam

kehidupan seorang individu dibandingkan dengan kegiatan lain seperti rekreasi, menghabiskan waktu bersama teman, atau keluarga.

Pada indikator Membuang-buang waktu dengan nilai tinggi 4,15 artinya karyawan mengalami buang-buang waktu di tempat kerja – entah itu menelusuri media sosial, rapat yang tidak perlu, mengobrol dengan rekan kerja, atau sekadar menatap layar kosong. Tampaknya tidak berbahaya untuk beristirahat sejenak, terlalu banyak waktu yang tidak produktif dapat memengaruhi kinerja kerja, menyebabkan karyawan kehilangan fokus, dan bahkan berdampak pada kesehatan mental mereka. Pentingnya beberapa strategi untuk menangani waktu yang terbuang di tempat kerja.

Pada indikator Penundaan kepuasan dengan nilai tinggi 3,8 artinya karyawan banyak yang melakukan menunda pekerjaan. Penundaan kepuasan mengakibatkan kurangnya produktifitas karyawan. Hal ini akan berdampak pada etika kerja. Tetapkan tujuan dan prioritas yang jelas: Identifikasi dan prioritaskan tugas terpenting. Setelah itu, bagi menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan lebih mudah dikelola dan tetapkan tenggat waktu spesifik untuk masing-masing tugas.

Berdasarkan jawaban atas 7 item pernyataan didapatkan indikator tertinggi dari etika kerja adalah Moralitas dengan nilai 4,27. Artinya makna (ajaran tentang) baik buruk yang diterima umum mengenai perbuatan, sikap, kewajiban, dan sebagainya. Kualitas dalam perbuatan manusia yang menunjukkan bahwa perbuatan itu benar atau salah, baik atau buruk. Sumber acuan dari moral adalah norma dan adat istiadat, sementara sumber dari etika adalah akal manusia. Moral memandang tingkah laku seorang manusia secara lokal maupun khusus, sementara etika berpandangan pada tingkah laku manusia secara umumnya. Moral

untuk memotivasi manusia dalam bertindak dan berbuat baik yang didasari dan dilandasi oleh kewajiban mempertimbangkan semua tindakan yang akan dilakukan. Sedangkan manfaat etika dapat membantu pendirian kita dalam berbagai macam pandangan.

#### 4.2.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan memiliki 4 indikator yang ditampilkan pada tabel 4.5. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4. 6. Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KK.1	Kualitas	4,27	Tinggi
KK.2	Kuantitas	4,12	Tinggi
KK.3	Penggunaan waktu kerja	4,25	Tinggi
KK.4	Kerjasama	2,19	Rendah
<b>Rata-rata Total</b>		4,207	

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata total kinerja karyawan memiliki *score* 4,207 yang artinya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, itu dirasakan ada dengan tingkat atau intensitas yang sangat tinggi.

Pada indikator kualitas dengan nilai tinggi 4,27 artinya kualitas berarti tingkat baik buruknya sesuatu, derajat atau taraf mutu. Berkualitas diartikan bahwa sesuatu mempunyai kualitas atau mutu yang baik.. Digunakan dalam dalam bisnis, rekayasa, dan manufaktur dalam kaitannya dengan teknik dan konsep untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa yang dihasilkan,

Pada indikator Kuantitas dengan nilai tinggi 4,12 artinya kuantitas, merupakan hal yang bisa dihitung dan sifatnya pasti. Umumnya kuantitas berhubungan dengan tolak ukur dalam jumlah. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing

Pada indikator Penggunaan waktu kerja dengan nilai tinggi 4,25 artinya keterampilan yang berkaitan dengan berbagai bentuk upaya dan tindakan individu yang dilakukan dengan terencana agar seseorang mampu memanfaatkan waktu dengan baik. Cara untuk membuat waktu terkendali sehingga dapat menciptakan efektivitas dan produktivitas. Kemampuan menggunakan waktu yang efektif dan efisien untuk memperoleh manfaat yang maksimal

Pada indikator Kerjasama dengan nilai tinggi 2,19 artinya kerjasama sebagai perilaku kerja adalah kemauan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan jawaban atas 4 item pernyataan didapatkan indikator tertinggi dari kinerja karyawan adalah kualitas dengan nilai 4,27. Artinya Kualitas kerja merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Hal inilah yang menyebabkan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain akan bersaing dalam hal meningkatkan kualitas, baik itu kualitas

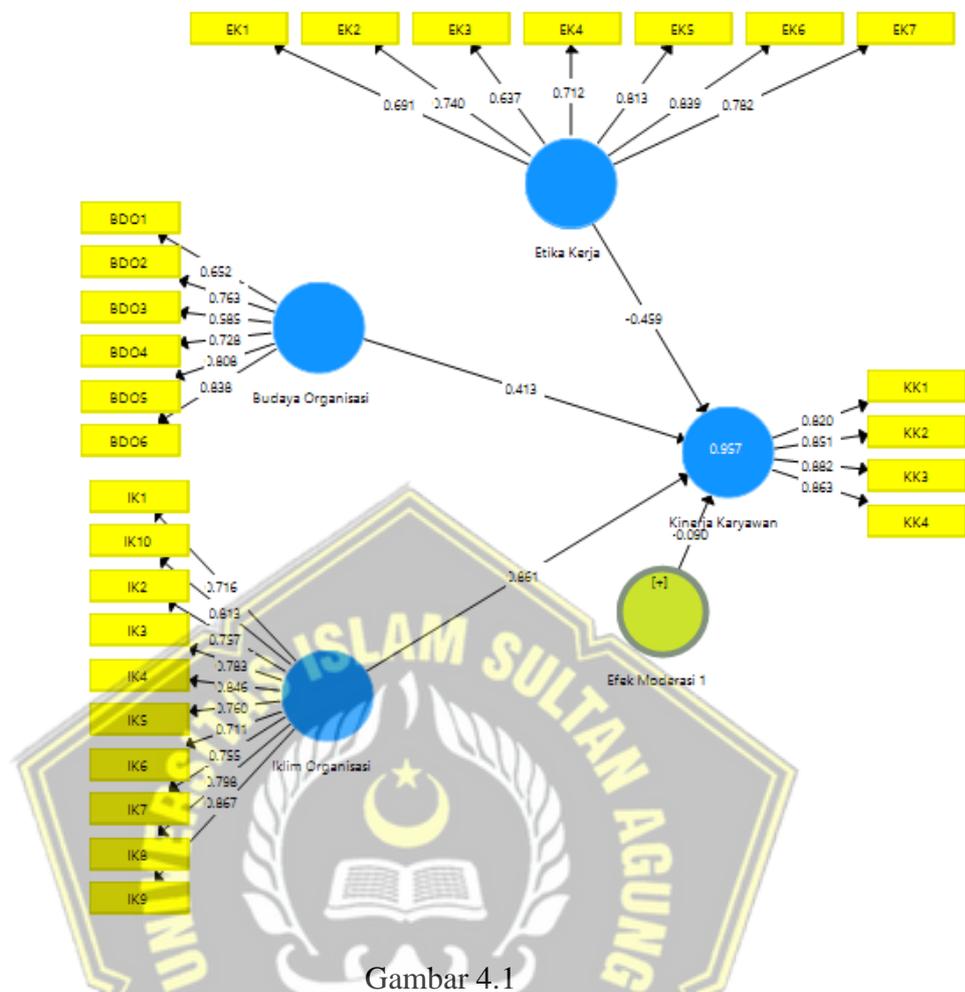
peningkatan sumber daya manusia maupun kualitas produk. Peningkatan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan bersama-sama pegawai dan manajer dengan tujuan mencari nilai tambah agar perusahaan tersebut dapat menghadapi tantangan kompetitif.

### **4.3. Analisis Data**

Analisis data dan pengujian model menggunakan PLS 3.0. Dalam analisis PLS menggunakan dua sub model pengukuran yaitu *Outer Model* yang digunakan untuk uji validitas dan uji realibilitas dan model pengukuran *Inner Model* yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis untuk uji prediksi.

#### **4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)**

Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten evaluasi *Outer Model* dengan menguji *Internal Consistency Reliability* (*cronbach alpha* dan *composite reliability*), *Convergent Validity* (indikator *reliability* dan AVE), dan *discriminant validity* (*Fonell Lacker*, *cross Loading*, dan HTMT).



Gambar 4.1  
Pengujian Model Pengukuran

#### 4.3.1.1. Convergent Validity

Ukuran refleksif individual dapat dikatakan berkorelasi jika nilai benar dari 0,40 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali dan Latan, 2015). Indikator dengan beban luar yang sangat rendah (di bawah 0,40) bagaimanapun harus selalu dihilangkan dari konstruk (Bagozzi, Yi, & Philipps, 1991 ; Hair et al., 2011). Dari hasil analisis model pengukuran di atas, diketahui bahwa tidak terdapat variabel yang nilai factor loadingnya < 0,70 dan nilai AVE di atas 0,50. Sehingga semua variabel sudah memenuhi *rule of thumb*.

**Tabel 4. 7. Nilai Outer Loadings**

	Outer Loading	Mean	Sig.	T tabel	P Value
BDO1	0.752	> 0,70	0,05	1.196	0,000
BDO2	0.763	> 0,70	0,05	1.196	0,000
BDO3	0.785	> 0,70	0,05	1.196	0,000
BDO4	0.728	> 0,70	0,05	1.196	0,000
BDO5	0.808	> 0,70	0,05	1.196	0,000
BDO6	0.838	> 0,70	0,05	1.196	0,000
Budaya Organisasi * Etika Kerja	2.343	> 0,70	0,05	1.196	0,005
EK1	0.791	> 0,70	0,05	1.196	0,000
EK2	0.740	> 0,70	0,05	1.196	0,000
EK3	0.737	> 0,70	0,05	1.196	0,000
EK4	0.712	> 0,70	0,05	1.196	0,000
EK5	0.813	> 0,70	0,05	1.196	0,000
EK6	0.839	> 0,70	0,05	1.196	0,000
EK7	0.782	> 0,70	0,05	1.196	0,000
IK1	0.716	> 0,70	0,05	1.196	0,000
IK10	0.813	> 0,70	0,05	1.196	0,000
IK2	0.757	> 0,70	0,05	1.196	0,000
IK3	0.783	> 0,70	0,05	1.196	0,000
IK4	0.846	> 0,70	0,05	1.196	0,000
IK5	0.760	> 0,70	0,05	1.196	0,000
IK6	0.711	> 0,70	0,05	1.196	0,000
IK7	0.755	> 0,70	0,05	1.196	0,000
IK8	0.798	> 0,70	0,05	1.196	0,000
IK9	0.867	> 0,70	0,05	1.196	0,000
KK1	0.820	> 0,70	0,05	1.196	0,000
KK2	0.851	> 0,70	0,05	1.196	0,000
KK3	0.882	> 0,70	0,05	1.196	0,000
KK4	0.863	> 0,70	0,05	1.196	0,000

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Pada variabel kinerja karyawan bahwa nilai *outer loadings* semua variabel dengan signifikansi nilai p value yaitu  $0,000 < 0,05$  dengan t tabel 1,196 berarti *outer loading* valid. Rata-rata total nilai *outer loading*  $> 0,70$  ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator kinerja karyawan dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya diatas 0,70. Ini

menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,40 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel kinerja karyawan dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel budaya organisasi bahwa nilai *outer loadings* semua variabel dengan signifikansi nilai p value yaitu  $0,000 < 0,05$  dengan t tabel 1,196 berarti *outer loading* valid. Rata-rata total nilai *outer loading*  $> 0,70$  ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator budaya organisasi dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya diatas 0,70. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel budaya organisasi dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel iklim organisasi bahwa nilai *outer loadings* semua variabel dengan signifikansi nilai p value yaitu  $0,000 < 0,05$  dengan t tabel 1,196 berarti *outer loading* valid. Rata-rata total nilai *outer loading*  $> 0,70$  ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,40 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel iklim organisasi dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel etika kerja bahwa nilai *outer loadings* semua variabel dengan signifikansi nilai p value yaitu  $0,000 < 0,05$  dengan t tabel 1,196 berarti *outer loading* valid. Rata-rata total nilai *outer loading*  $> 0,40$  ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena

semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator etika kerja dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya diatas 0,70. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,40 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel etika kerja dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 4.11 menunjukkan nilai-nilai *outer loadings* dari semua variabel yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *outer loadings* > 0,40 sehingga semua variabel telah memenuhi kriteria pengukuran *outer loadings* yang dituliskan oleh Ghazali dan Latan (2015) dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

**Tabel 4. 8. Nilai AVE**

	AVE	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit
Budaya Organisasi	0,50	0.539	0.826	0.844	0.874
Efek Moderasi 1	0,50	1.000	1.000	1.000	1.000
Etika Kerja	0,50	0.559	0.867	0.877	0.898
Iklim Organisasi	0,50	0.612	0.929	0.934	0.940
Kinerja Karyawan	0,50	0.730	0.876	0.878	0.915

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2023

Dari hasil tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel budaya organisasi, iklim organisasi, etika kerja dan kinerja karyawan menunjukkan > 0,50. Nilai AVE 0,50 atau lebih menunjukkan bahwa secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Dan sebaliknya jika nilai AVE > 0,50 menunjukkan bahwa rata-rata lebih banyak varian tetap dalam kesalahan

item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Dapat disimpulkan bahwa indikator dari variabel budaya organisasi, iklim organisasi, etika kerja dan kinerja karyawan adalah valid, maka nilai sig AVE > 0,50.

#### 4.3.1.2. Internal Consistency Reliability

Langkah yang selanjutnya adalah dengan mengevaluasi nilai *outer loadings* dan AVE adalah dengan mengevaluasi *Internal Consistency Reliability* dengan cara melihat dari hasil *cronch's alpha* dan *composite reliability*. Secara khusus nilai-nilai keandalan *composite* 0,60 – 0,70. *Internal Consistency Reliability* menunjukkan nilai kriteria hasil interpretasi *Composite Reability* (CR) sama dengan *cronbac's alpha* yaitu > 0,70.

**Tabel 4. 9. Internal Consistency Reliability**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Reliabilitas Komposit</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>0.826</b>	<b>0.874</b>
<b>Efek Moderasi 1</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>Etika Kerja</b>	<b>0.867</b>	<b>0.898</b>
<b>Iklim Organisasi</b>	<b>0.929</b>	<b>0.940</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>0.876</b>	<b>0.915</b>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Dari hasil tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai dari semua variabel yang ada dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada variabel budaya organisasi, iklim organisasi, etika kerja, kinerja karyawan menunjukkan nilai > 0,70. Suatu pengukuran dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

#### 4.3.1.3. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity*, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait monotrait ratio of correlations*) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2016). Dalam *Fornell-Larcker*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT < 1. Ukuran dalam menentukan *discriminant validity* adalah dengan cara melihat nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

**Tabel 4. 10. Fornell Larcker (Nilai Korelasi)**

	Budaya Organisasi	Efek Moderasi 1	Etika Kerja	Iklm Organisasi	Kinerja Karyawan
Budaya Organisasi	0.734				
Efek Moderasi 1	0.731	1.000			
Etika Kerja	0.982	0.721	0.748		
Iklm Organisasi	0.821	0.704	0.839	0.782	
Kinerja Karyawan	0.823	0.787	0.821	0.963	0.854

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Dari hasil tabel 4.14 menunjukkan hasil dari *fornell-lacker* meyakinkan validitas diskriminan nilai akar kuadrat  $\sqrt{AVE}$  untuk setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Nilai korelasi setiap variabel laten dapat dilihat pada tabel *fornell-lacker* dengan tanda kuning. Variabel Budaya Organisasi dengan akar kuadrat  $\sqrt{AVE}$  sebesar 0,734, variabel kinerja karyawan memiliki akar kuadrat  $\sqrt{AVE}$  sebesar 0,854, variabel iklim organisasi memiliki akar kuadrat  $\sqrt{AVE}$  sebesar 0,782, variabel etika kerja memiliki akar kuadrat  $\sqrt{AVE}$  sebesar 0,748.

**Tabel 4. 11. Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan**

Variabel	Keterangan
----------	------------

Budaya Organisasi	Valid
Iklm Organisasi	Valid
Etika Kerja	Valid
Kinerja karyawan	Valid

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil pemeriksaan dari variabel budaya organisasi, iklim organisasi, etika kerja dan kinerja karyawan memiliki validitas diskriminan yang valid.

**Tabel 4. 12. Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)**

	Budaya Organisasi	Efek Moderasi 1	Etika Kerja	Iklim Organisasi	Kinerja Karyawan
Budaya Organisasi					
Efek Moderasi 1	0.793				
Etika Kerja	1.161	0.763			
Iklim Organisasi	0.936	0.724	0.937		
Kinerja Karyawan	0.957	0.842	0.931	1.058	

**Sumber :** Data Primer yang diolah, 2023

Hasil nilai HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) per variabel menunjukkan nilai < 1. Dapat disimpulkan bahwa pengukuran menggunakan dua metode yaitu *Fornell Larcker* dan HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) termasuk dalam kriteria valid dan memiliki nilai diskriminan yang baik.

#### 4.3.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang di ukur yang merupakan uji t dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* melalui uji *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* tes untuk *Q2 predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

#### 4.3.2.1. Coefficient of Determination (R- square)

Langkah selanjutnya untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan koefisien determinasi nilai  $R^2$ . Pengujian model struktural dengan mengevaluasi persentase varian yang dijelaskan dengan melihat nilai  $R^2$  untuk variabel laten endogen. Model dikatakan baik apabila semakin mendekati nilai 1. Dan sebaliknya apabila nilai di bawah 0 menunjukkan model dikatakan kurang memiliki *predictive relevance*. Kriteria : 0,25 = lemah, 0,50 = moderat, 0,75 = kuat

**Tabel 4. 13. Coefficient of Determination (R-square)**

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan	0.957	0.955

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

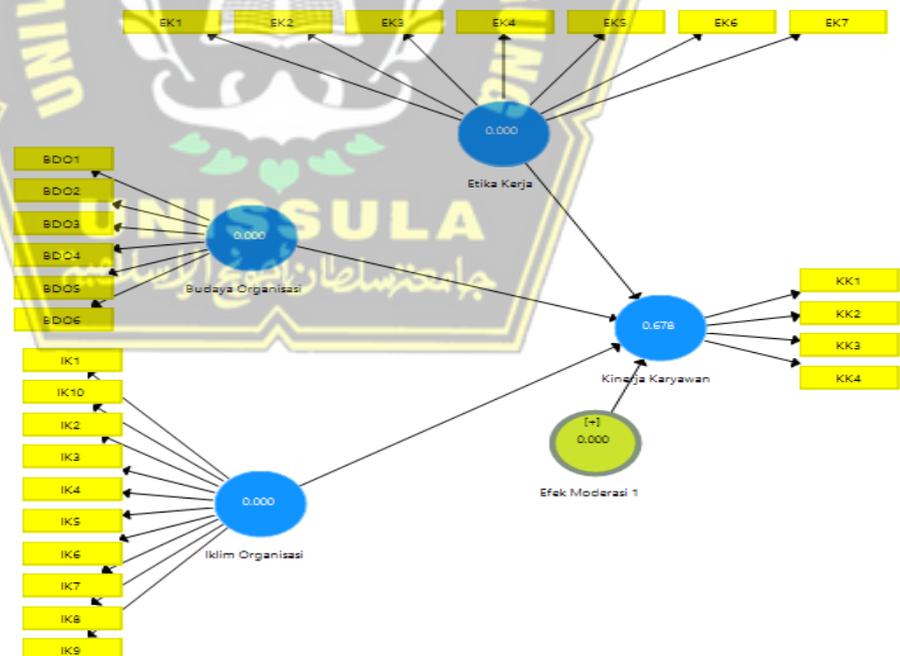
Hasil dari koefisien determinasi tabel 4.17 nilai Adjusted R-square variabel kinerja karyawan sebesar 0,955. Menurut Ghazali (2011) nilai Adjusted R square sebesar 0,67 untuk hasil moderat dan 0,33 hasil lemah  $R^2$  disini akan dianggap memiliki kekuatan atau afek sedang. Dapat disimpulkan bahwa pada variabel laten moderasi kinerja karyawan sudah masuk dalam kriteria dan mempunyai kemampuan prediksi masing-masing kinerja karyawan sebesar 0,955 (kuat). Dapat disimpulkan pengaruh budaya organisasi, iklim organisasi dan etika kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,955.

Yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *budaya organisasi, iklim organisasi dan etika kerja* yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk *kinerja karyawan* sebesar 95,5 % variabel budaya organisasi, iklim organisasi dan etika kerja terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel lain sebesar

4,5% di luar penelitian, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel diluar penelitian ini. Total nilai  $R^2$  berfungsi menghitung *Goodness of Fit* (GOF) model.

#### 4.3.2.3. Predictive Relevance (Q-Square)

Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah  $Q^2$  *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif.  $Q^2$  juga dikenal sebagai Stone-Geisser  $Q^2$ , setelah penulisnya (Stone, 1974; Geisser, 1974; untuk konteks PLS. Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif,  $Q^2$  lebih besar dari 0 berarti bahwa model PLS-SEM merupakan prediksi dari variabel endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama,  $Q^2$  dengan nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen.



**Gambar 4. 2.**  
**Hasil Blindfolding**

Nilai  $Q^2$  diperoleh menggunakan prosedur *blindfolding* untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh titik data. *Blindfolding* adalah suatu prosedur literasi yang penggunaannya secara sistematis menghapus titik data pada indikator variabel endogen dan juga menyediakan estimasi dari parameter titik data yang tersisa. Tahap *blindfolding* di dalam PLS dilakukan dengan tujuan mengevaluasi nilai Stone-Geisser's yang relevansi prediktif sebuah model.

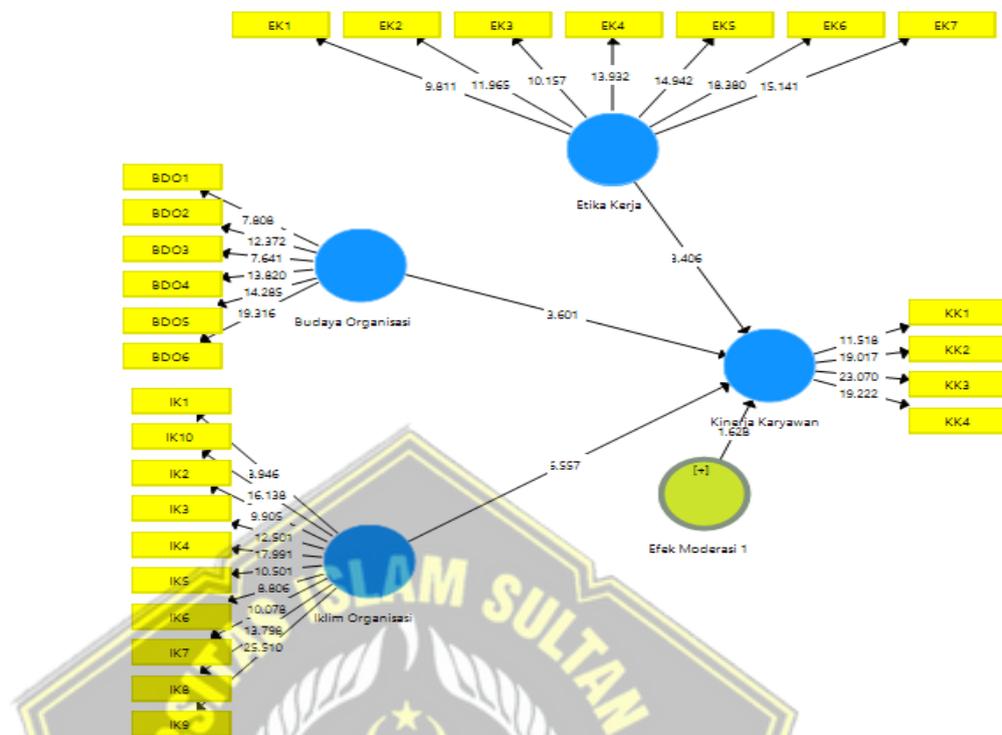
**Tabel 4.15. Predictive Relevance (Q-square)**

	CV Communality	CV Redundancy
Budaya Organisasi	0.366	
Efek Moderasi 1	1.000	
Etika Kerja	0.416	
Iklm Organisasi	0.522	
Kinerja Karyawan	0.531	0.678

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Hasil uji hipotesis *cross-validation*, indeks *communality* dan *redundancy* estimasi kualitas model struktural penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas model struktural sesuai dengan indeks positif, dengan pertimbangan model pengukuran. Nilai indeks harus positif untuk semua konstruk endogen (Tanenhaus et al., 2008). Matrik untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan struktural juga ada dalam indeks *redundancy*. Penelitian ini memberikan validitas model prediktif yang sesuai (fit model) karena semua variabel laten mempunyai nilai *cross validation* (CV) *redundancy* dan *communality* positif dan nilai lebih dari nol (0). Tabel 4.21 dan dari gambar 4.2 nilai  $Q^2$  menunjukkan semua variabel dependen nilainya lebih dari nol (0). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas model struktural pada penelitian ini sudah dikatakan sesuai atau dapat disebut *fit model*.

#### 4.3.2.4. Uji Hipotesis



**Gambar 4.3**  
Pengujian Model Struktural

Penelitian ini menguji tiga hipotesis pada *Inner Model*. Hubungan kausalitas yang dikembangkan pada model diuji dengan hipotesis nol yang menyatakan koefisien regresi pada masing-masing hubungan sama dengan nol dengan uji t seperti pada analisis regresi. Untuk mengetahui suatu hipotesis diterima atau ditolak dilakukan dengan memperhatikan nilai positif dan signifikansi antar konstruk, t-value dan p-value. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar eror tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tapi didasarkan pada observasi empiris. Melalui metode bootstrapping dalam penelitian ini hipotesis dikatakan diterima jika nilai signifikansi t-value > 1,96 dan p-value < 0,05 maka dapat dikatakan  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak dan sebaliknya.

**Tabel 4. 16. Hasil Uji Hipotesis**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.413	0.441	0.110	3.753	<b>0.000</b>
Iklim Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.861	0.914	0.127	6.773	<b>0.000</b>
Efek modersi 1-> Kinerja Karyawan	0.090	0.074	0.055	1.637	<b>0.005</b>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Hasil uji inner dalam tabel 4.20 menunjukkan lima jalur hubungan yang signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . Berdasarkan tanda yang terdapat pada koefisien serta hubungan formatif terhadap variabel dapat diinterpretasikan pada model PLS sebagai berikut :

**Tabel 4. 17. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Positif signifikan	Positif signifikan	<b>Diterima</b>
H2	Iklim organisasi terhadap kinerja karyawan	Positif signifikan	Positif signifikan	<b>Diterima</b>
H3	Etika kerja terhadap kinerja karyawan	Positif signifikan	Positif signifikan	<b>Diterima</b>

Sumber : Data yang diolah, 2023

#### a. Hasil Uji Hipotesis 1

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,413 dengan nilai t-statistik sebesar 3.753 dengan tingkat p value sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa

terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diterima.

**b. Hasil Uji Hipotesis 2**

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,861 dengan nilai t-statistik sebesar 6,773 dengan tingkat p value 0,000 yang artinya lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H2 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan diterima.

**c. Hasil Uji Hipotesis 3**

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel etika kerja mampu memoderasi hubungan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,090 dengan nilai t-statistik sebesar 1,637 dengan tingkat p value **0,005** yang artinya lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H3 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa etika kerja mampu memoderasi hubungan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat etika kerja memoderasi hubungan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

#### **4.4. Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **4.4.1 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja karyawan, Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini profesionalisme memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi profesionalisme yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. Pengaruh profesionalisme terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai 4,08 artinya bagaimana seorang karyawan bisa menempatkan dirinya selama berada dalam lingkup kerja maupun luar lingkup kerja. Bagaimana seorang karyawan bisa menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, tepat waktu dan memiliki nilai integritas.

penelitian Arbaan & Addury (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa profesionalisme berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Profesionalisme kerja adalah suatu konsep yang mengandung arti kemampuan, peningkatan keahlian, peningkatan disiplin, peningkatan etos kerja, peningkatan daya tahan, daya juang, daya saing dan daya inteligen, sehingga tugas-tugas suatu profesi dapat dilaksanakan dengan optimal, efektif dan produktif, maka dengan demikian pimpinan pada Perusahaan dalam meningkatkan profesionalisme dapat melakukan beberapa program pembinaan, pendidikan, pelatihan yang terencana dan ter program secara baik dengan tepat sasaran akan memberikan manfaat yang besar dalam memperbaiki profesionalisme kerja.

Sedangkan penelitian Atika & Mafra (2020) menjelaskan bahwa variabel profesionalisme memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Profesionalisme kerja yang baik akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Maka dari itu seorang pimpinan sangat mengharapkan profesionalisme kerja agar kinerja karyawannya lebih baik. Lebih lanjut penelitian Candana *et al.*, (2023) menghasilkan temuan profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik profesionalisme maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Pada saat ini profesionalisme kerja terlihat masih belum sesuai apa yang di harapkan pimpinan.

Pengaruh jarak dari manajemen terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini jarak dari manajemen memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi jarak dari manajemen yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. , penelitian Rayyani (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa jarak dari manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan senang apabila manajemen memberikan perhatian kepada karyawan. Pada jarak dari manajemen Karyawan akan senang apabila manajemen tidak hanya memperhatikan urusan organisasi saja. Kehidupan karyawan juga merupakan urusan karyawan. Fakhri & Rusmana (2022) menjelaskan bahwa variabel jarak dari manajemen memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Disarankan untuk lebih memperhatikan hal-hal seputar karyawan termasuk urusan di luar pekerjaan, seperti kehidupan pribadi, sehingga karyawan merasa mendapatkan perhatian dari perusahaan dan hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jarak dari manajemen dibagi menjadi dua jenis yaitu Pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak (Top Management) dan Kehidupan karyawan adalah urusannya sendiri-sendiri. Manajemen tidak memperhatikan. Widodo (2021) menghasilkan temuan bahwa jarak dari

manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik jarak dari manajemen maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Jarak manajemen adalah hubungan yang terjalin antara pihak manajemen dengan karyawan.

Pengaruh Percaya pada rekan kerja terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini percaya pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi percaya pada rekan kerja yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. Pada indikator percaya pada rekan kerja dengan nilai 3,7 artinya dalam lingkup pekerjaan, kepercayaan merupakan salah satu poin utama untuk berkolaborasi guna meraih kesuksesan bersama. Namun, membangun kepercayaan tak hanya mendorong karyawan harus percaya dengan rekan kerja dan perusahaan. Sebaliknya, perusahaan pun harus melakukan hal yang baik kepada karyawan. penelitian Arbaan & Addury (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa percaya pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Percaya pada rekan kerja dibagi menjadi dua yaitu Para karyawan bersifat hangat (ramah) dalam Pergaulannya dan Para karyawan bersikap terbuka kepada karyawan lainnya. Hal demikian tentu akan mempermudah seseorang mendapatkan kepercayaan (trust) dengan rekan kerja.

Moron *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa variabel percaya pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Apabila kepercayaan sudah terjalin dengan baik tentu akan memudahkan mencapai tujuan perusahaan yaitu hasil kerja atau kinerja yang memuaskan. Semakin tinggi tingkat kreativitas dan kepercayaan kepada rekan kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja

karyawan. Sembiring (2020) menghasilkan temuan percaya pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi percaya pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Percaya pada rekan sekerja adalah bentuk hubungan yang baik antar karyawan dengan saling mempercayai.

Pengaruh Keteraturan pada rekan kerja terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini keteraturan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi keteraturan pada rekan kerja yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. Pada indikator keteraturan dengan nilai 4,13 artinya Pentingnya kerja teratur adalah salah satu modal utama untuk mencapai kesuksesan karir. Kerja teratur juga membantu dalam menyelesaikan pekerjaan secara mudah. penelitian (Wijaya, 2021) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara keteraturan pada rekan kerja yang memiliki kinerja tinggi dengan karyawan yang memiliki kinerja rendah. Keteraturan proses menimbulkan kualitas-kualitas pekerjaan yang meliputi perencanaan, pengurutan metode atau tata kerja yang tertib dan teratur. Pegawai yang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan mengetahui dengan baik urutan perencanaan pekerjaan secara rapi agar dapat bekerja efektif dan produktif.

Andriyani (2020) menjelaskan bahwa variabel keteraturan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek disiplin kerja adalah pemahaman terhadap peraturan dan standar organisasi, terdapatnya kepatuhan dan ketaatan terhadap aturan dan standar organisasi, ketepatan waktu dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan, dan aspek keteraturan proses dalam menjalankan tugas.

Mala & Asriani (2023) menghasilkan temuan keteraturan berpengaruh positif dan signifikan pada rekan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya keteraturan berpengaruh semakin baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Aspek keteraturan proses dalam menjalankan tugas.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai. Kinerja dalam suatu organisasi dikatakan meningkat apabila diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan. Faktor itu berupa kemampuan (ability), motivasi (motivation), faktor individu, faktor lingkungan organisasi dan disiplin kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan salah satu tolak ukur dari penilaian prestasi kerja.

Orang-orang yang mampu menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja cenderung memiliki ketelitian dan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Berat ringannya suatu tugas yang menjadi tanggung jawab pekerja dipandang atau disikapi berbeda dengan pekerja lain, hal ini bergantung kepada individu masing-masing dalam memandang kerja tersebut. Semakin dimiliki kesadaran akan tugas dan tanggung jawab ini akan menimbulkan disiplin kerja. Pekerja yang mampu menanggulangi segala permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan

Pengaruh Permusuhan terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini permusuhan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin ada permusuhan pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Pada indikator permusuhan

dengan nilai 4,09 artinya permusuhan di tempat kerja umumnya melibatkan beberapa insiden berkelanjutan yang dapat berlangsung selama sehari-hari, berbulan-bulan, atau bertahun-tahun. Permusuhan ini sering kali membatasi kemampuan korban untuk melakukan atau memajukan pekerjaan. Penting untuk membedakan antara perselisihan di tempat kerja dan lingkungan kerja yang tidak bersahabat. Karena undang-undang melarang pelecehan dan diskriminasi di tempat kerja, lingkungan kerja yang tidak bersahabat biasanya hanya merujuk pada lingkungan kerja.

penelitian Steven & Prasetio (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa permusuhan pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Permusuhan adalah proses sosial yang terjadi ketika pihak yang satu berusaha menyingkirkan pihak lain dengan cara menghancurkan atau membuatnya tidak berdaya. Sualang *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa variabel permusuhan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Permusuhan diawali dengan adanya perbedaan atau persaingan yang serius sehingga sulit didamaikan atau ditemukan kesamaannya. Kebencian bisa jadi merupakan hal yang normal, dan hanya menjadi indikator penyakit apabila perasaan menjadi berlebihan, sangat memengaruhi, dan mengganggu kehidupan sehari-hari. Asriani *et al.*, (2020) menemukan hasil penelitian bahwa permusuhan pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini integrasi pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi integrasi yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. Pada indikator integrasi dengan nilai 4,13 artinya penyatuan dari

keseluruhan unsur-unsur yang berbeda menjadi kesatuan yang utuh atau bulat. Sedangkan integrasi adalah usaha manusia yang memadukan dalam kesatuan yang utuh, untuk membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Penelitian Lestari et al., (2022) menjelaskan bahwa variabel integrasi pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Istilah integrasi secara umum sudah sering didengar, terutama apabila dikaitkan dengan kondisi yang penuh perbedaan atau keberagaman dan perlu adanya sebuah integrasi. Sudah menjadi hal umum bahwa Indonesia memiliki budaya yang sangat beragam, sehingga dikenal juga dengan sebutan negara multikultural. Maksum et al., (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa integrasi pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Istilah integrasi tersebut sudah sampai ke luar negeri. Bukan tanpa alasan mengapa negara Indonesia bisa disebut sebagai negara multikultural, karena Indonesia terdiri dari berbagai macam agama, budaya, suku bangsa, dan ras. Meskipun kaya akan perbedaan, tetapi tetap bisa hidup berdampingan.

Krisnandi & Saputra (2021) menemukan hasil penelitian bahwa integrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik integrasi pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Secara singkat integrasi adalah suatu bentuk satu kesatuan.

#### **4.4.2 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh hubungan antar personal terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini hubungan antar personal memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pada indikator hubungan antar personal dengan nilai tinggi 3,79 artinya hubungan yang melibatkan perasaan antara

dua individu atau lebih. Ini dapat dibagi menjadi beberapa jenis tapi dalam konteks ini kita hanya menyentuh tentang hubungan antara pribadi karena hubungan jenis ini adalah lebih detail dibandingkan dengan jenis hubungan yang lain. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi hubungan antar personal yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. penelitian Rahayaan (2022) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara karyawan yang memiliki hubungan interpersonal tinggi dengan karyawan yang memiliki hubungan antar personal rendah. Hubungan interpersonal adalah hubungan yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling tergantung satu sama lain dan menggunakan pola interaksi yang konsisten. Hasibuan menyatakan bahwa hubungan antarpersonal merupakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama.

Hustia (2020) menjelaskan bahwa variabel hubungan antar personal memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hubungan antarpersonal atau hubungan antar pribadi adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam situasi kerja dan dalam organisasi sebagai motivasi untuk bekerjasama secara produktif sehingga dicapai kepuasan ekonomi, psikologis dan sosial.

Farisi et al., (2021) menemukan hasil penelitian bahwa hubungan antar personal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik hubungan antar personal pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. hubungan antar pribadi adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam situasi kerja dan dalam organisasi sebagai motivasi untuk bekerjasama secara produktif sehingga dicapai kepuasan ekonomi, psikologis dan

sosial. Tujuannya adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerja sama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama. Menurut Sarwono & Meinarno (2009) hubungan antarpersonal adalah hubungan yang terdiri atas dua orang atau lebih yang memiliki ketergantungan satu sama lain dan menggunakan pola interaksi yang konsisten. Sedangkan Ruben dan Stewart menjelaskan bahwa hubungan antarpersonal adalah hubungan yang berdasarkan pada pengolahan pesan yang timbal-balik. Sebuah hubungan dibentuk ketika terjadinya pengolahan pesan yang timbal-balik.

Pengaruh Manajemen partisipatif pada rekan kerja terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini manajemen partisipatif memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator manajemen partisipatif dengan nilai tinggi 4,29 artinya proses turut berperan sertanya sumberdaya manusia dalam suatu kegiatan secara efektif untuk mencapai tujuan. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi manajemen partisipatif yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan, penelitian Hasibuan (2023) menjelaskan bahwa variabel manajemen partisipatif memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Manajemen partisipatif bertindak sebagai kekuatan untuk memotivasi karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi tertentu. Ide utama di balik gaya manajemen ini adalah tidak hanya menggunakan modal fisik tetapi juga memanfaatkan sumber daya manusia intelektual dan emosional secara optimal.

Manampiring et al., (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini adalah proses melibatkan orang dalam proses pengambilan keputusan untuk

memastikan bahwa kebutuhan psikologis setiap orang terpenuhi. Ini, pada gilirannya, meningkatkan kepuasan kerja di antara karyawan dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja mereka. Karyawan yang termotivasi adalah aset terbesar organisasi dan manajemen partisipatif adalah strategi yang efektif untuk mempertahankan talenta terbaik di industri. Sudargini (2021) menemukan hasil penelitian bahwa manajemen partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik manajemen partisipatif pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Formalisasi dan standarisasi pada rekan kerja terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini formalisasi dan standarisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator formalisasi dan standarisasi dengan nilai 4,13 tinggi artinya Formalisasi di dalam restrukturisasi organisasi merupakan suatu proses penyeragaman melalui aturan-aturan, prosedur, instruksi dan komunikasi yang telah dibakukan. Untuk mendorong agar tujuan dapat terlaksana dengan baik, maka perusahaan atau organisasi harus dapat melakukan tindakan formalisasi sehingga kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan oleh Perusahaan. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi formalisasi dan standarisasi yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan.

penelitian Muksin et al., (2023) menjelaskan bahwa variabel formalisasi dan standarisasi pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Standarisasi ini merupakan bagian dari komponen kedua struktur organisasi yaitu formalisasi. Dimana formalisasi berorientasi pada suatu ukuran tentang standarisasi.

Kristian (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa formalisasi dan standarisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Standardisasi adalah penyesuaian bentuk (ukuran, kualitas, dan sebagainya) dengan pedoman atau standar. Jadi, antara formalisasi dan standardisasi sangat berkaitan satu sama lainnya. Sebuah pendekatan alternatif mengatakan bahwa formalisasi ini berlaku untuk peraturan yang tertulis maupun tidak.

Prayoga & Wahyuningsih (2023) menemukan hasil penelitian bahwa formalitas dan standardisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik formalitas dan standardisasi pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu, tidak menutup kemungkinan standardisasi dari setiap organisasi itu berbeda dengan organisasi lainnya. Misalnya saja, pada bagian administrasi dimana mereka harus datang tepat waktu sesuai standar seperti jam 8 pagi. Apabila mereka tidak datang tepat waktu, maka mereka akan dikenakan sanksi misalnya pemotongan uang harian atau ditegur langsung oleh pimpinan.

Pengaruh Pelatihan dan pengembangan pada rekan kerja terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan dengan nilai 4,27 tinggi artinya pelatihan dan pengembangan yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi pelatihan dan pengembangan yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. penelitian Syahputra & Tanjung (2020) menjelaskan

bahwa variabel pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan SDM (*sumber daya manusia*) dalam sebuah organisasi perusahaan adalah upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan sehingga menghasilkan produk dan layanan dengan kualitas setinggi mungkin dengan target yang telah direncanakan.

Tondang (2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Program pelatihan dan pengembangan sangat erat kaitannya dengan upaya yang terstruktur, sistematis, bertujuan untuk mencapai penguasaan keahlian (*skill*) dan kemampuan pada bidang kerja, pengetahuan seputar bidang pekerjaan yang tengah digeluti oleh seorang karyawan, dan *softskills* para pegawai dan karyawan. Suryani & Aji (2020) menemukan hasil penelitian bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik pelatihan dan pengembangan pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karenanya, karyawan sebagai asset perusahaan harus mendapatkan kesempatan untuk dapat mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development*), sehingga setiap karyawan dalam sebuah perusahaan dapat menemukan dan mengeluarkan potensi yang ada pada diri dirinya yang mungkin masih terpendam.

Pengaruh Tunjangan finansial pada rekan kerja terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini tunjangan finansial memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator tunjangan finansial dengan nilai tinggi 4,19 artinya kompensasi finansial adalah sebuah bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan

bentuk uang meliputi upah, gaji, komisi, dan tunjangan-tunjangan yang lainnya. Faktor finansial, yaitu balas jasa yang diterima dalam bentuk ukuran moneter yang meliputi gaji, bonus, berbagai macam tunjangan, promosi, jaminan sosial. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi tunjangan finansial yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. penelitian Mustopa et al., (2022) menjelaskan bahwa variabel tunjangan finansial memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Tunjangan finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaanya.

Junaidi & Marantika (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa tunjangan finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi Finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung, kompensasi merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Kompensasi langsung yang diberikan dapat berupa gaji, upah, dan insentif. Mustopa et al., (2022) menemukan hasil penelitian bahwa tunjangan finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik tunjangan finansial pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Objektif dan rasionalitas pada rekan kerja terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini objektif dan rasionalitas memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator objektif dan rasionalitas dengan nilai tinggi 3,8 artinya Objektif cara berpikir yang mempertimbangkan sesuatu yang nyata atau fisik, dan ada terlepas dari persepsi pribadi. objektif adalah keadaan yang sebenarnya, tanpa dipengaruhi pendapat atau pandangan pribadi. Berpikir secara rasional adalah kemampuan untuk

mempertimbangkan aspek dan menganalisis relevansi informasi yang berhubungan dengan suatu kejadian, baik yang berupa fakta, opini, maupun data.

Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi objektif dan rasionalitas yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. penelitian Wiranda & Purba (2020) menjelaskan bahwa variabel objektif dan rasionalitas memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Tapi ada perbedaan terlibat secara pribadi dalam suatu situasi (non-objektif) dapat menimbulkan respons emosional yang membuat orang tersebut setidaknya berpotensi bertindak tidak rasional. Rahman (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa objektif dan rasionalitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Orang yang obyektif tidak terlibat secara pribadi dalam suatu situasi, dan oleh karena itu mampu melakukan penilaian bebas dari bias emosional tertentu. Memang benar, kadang-kadang terlihat bahwa yang pertama 'masuk akal' dan yang kedua bukannya tidak masuk akal.

Kaat et al., (2022) menemukan hasil penelitian bahwa objektif dan rasionalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik objektif dan rasionalitas pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Kedua konsep tersebut terkait tetapi tidak sepenuhnya identik. Orang yang rasional akan secara konsisten menerapkan nalar/logika pada suatu situasi.

Pengaruh Cakupan kemajuan pada rekan kerja terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini cakupan kemajuan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator Cakupan kemajuan dengan nilai tinggi 4,25 artinya untuk meningkatkan motivasi,

produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan melalui program pengembangan karier. Hal ini diperkuat dengan semakin cakupan kemajuan pada rekan kerja yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. , penelitian Trisna & Guridno (2021) menjelaskan bahwa variabel cakupan kemajuan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Cakupan kemajuan karyawan adalah program pendidikan dan pelatihan jangka panjang yang difokuskan untuk mendukung staf organisasi. Rencana ini membantu meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan perusahaan, menawarkan laba atas investasi yang terukur bagi organisasi.

Sihaloho & Siregar (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa cakupan kemajuan pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika sebuah perusahaan membuat dan menerapkan rencana pengembangan karyawan, mereka meningkatkan nilai tenaga kerjanya dengan meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan. Organisasi merancang, menerapkan, dan mengelola rencana pengembangan karyawan dalam perusahaan dan menggunakannya untuk menarik, merekrut, dan mempertahankan staf berbakat. Junaidi (2021) menemukan hasil penelitian bahwa cakupan kemajuan pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik cakupan kemajuan pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Supervisi pada rekan kerja terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini supervise pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator Supervisi dengan nilai tinggi 4,15 artinya pengawasan, pemeriksaan, serta inspeksi.

aktivitas untuk memastikan bahwa semuanya dilakukan dengan benar, aman, dan lain-lain. Proses untuk menerapkan pekerjaan apa saja yang sudah dilaksanakan, menilainya, hingga mengoreksi.

Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi supervise pada rekan kerja yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. Pujiyanto et al., (2020) menjelaskan bahwa variabel supervise pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Seorang supervisor juga harus mampu bertanggung jawab dan adil terhadap bawahannya. Kusuma (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa supervise berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang supervisor memiliki pekerjaan yang cukup kompleks dan tidak mudah. Ia harus mampu melakukan pengawasan kepada tim yang berada dibawahnya agar mampu bekerja sesuai standar dan arahan yang ditetapkan oleh perusahaan. Alwan & Asteria (2023) menemukan hasil penelitian bahwa supervise berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik supervise pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Pengawasan adalah kegiatan yang menjamin bahwa segala sesuatunya dilakukan dengan benar dan aman.

pengaruh Perhatian terhadap kesejahteraan terhadap Kinerja Karyawan, Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini perhatian terhadap kesejahteraan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator Perhatian terhadap kesejahteraan dengan nilai tinggi 4,25 artinya Untuk meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan karyawan kepada perusahaan. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktifitas karyawan.

Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi perhatian terhadap kesejahteraan yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. Penelitian Marbun & Jufrizen (2022) menjelaskan bahwa variabel perhatian terhadap kesejahteraan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kesejahteraan karyawan diartikan sebagai terpenuhinya seluruh aspek kesehatan fisik, mental, emosional, dan finansial seorang karyawan. Shobirin & Siharis (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa perhatian terhadap kesejahteraan pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semua itu dapat dicapai jika perusahaan mematuhi hukum dalam menegakkan peraturan waktu kerja, memberikan upah yang memadai dan menjamin keselamatan karyawan dalam bekerja.

Farisi et al., (2021) menemukan hasil penelitian bahwa perhatian terhadap kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik bahwa perhatian terhadap kesejahteraan pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan profesional antar karyawan, berbagai fasilitas dalam perusahaan, dan kemampuan individu juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terbentuknya kebahagiaan karyawan. Dengan kata lain, konsep kesejahteraan tidak hanya mempertimbangkan peningkatan ekonomi namun juga spiritualitas pribadi karyawan dan kenyamanan dalam bekerja. Namun, agar tidak membawa masalah pribadi ke dalam pekerjaan, juga memerlukan dukungan dari luar perusahaan, seperti keluarga, lingkungan, dan kemampuan dalam mengatasi stres. Semakin kaya karyawan, semakin baik kinerjanya.

Pengaruh Keselamatan dan keamanan terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini keselamatan dan keamanan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator Keselamatan dan keamanan dengan nilai tinggi 4,19 artinya keamanan yaitu keadaan yg menggambarkan rasa tenteram dan tidak merasa takut, gelisah atau resah. Keselamatan yaitu keadaan selamat, bebas dari cedera. Berarti keselamatan dan keamanan di tempat kerja sudah tinggi dan adanya K3K yang sudah ada di Perusahaan.

Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi keselamatan pada rekan kerja yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan., penelitian June & Siagian (2020) menjelaskan bahwa variabel keselamatan dan keamanan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Keselamatan kerja mengacu pada keselamatan mesin, pesawat terbang, peralatan kerja, material, dan proses pemrosesan, dan merupakan dasar dari tempat kerja, lingkungannya, dan cara kita bekerja. Parashakti & Putriawati (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keselamatan dan keamanan pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Keselamatan kerja berdampak pada semua tempat kerja, baik di darat, di darat, di atas air, di bawah air, maupun di udara. Lokasi-lokasi ini mencakup seluruh kegiatan ekonomi, termasuk pertanian, industri, pertambangan, transportasi, pekerjaan umum, dan jasa.

Wangi (2020) keselamatan dan keamanan pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi keselamatan dan keamanan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Aspek penting dari tujuan kesehatan dan keselamatan kerja yang memperhitungkan risiko

bahaya, khususnya, adalah penggunaan teknologi. Teknologi yang lebih maju dan terkini. Keselamatan kerja merupakan kewajiban setiap pekerja. Keselamatan kerja bergantung pada seluruh karyawan, orang lain, dan masyarakat secara keseluruhan. Keamanan kerja merupakan faktor pendukung baik material maupun intangible yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang aman. Keselamatan kerja merupakan upaya untuk melindungi dan melindungi pegawai serta fasilitas dan aset miliknya, baik di dalam maupun di luar lingkungan kantor. Upaya menjamin keamanan kerja tidak hanya menasar para pekerja yang bekerja di lingkungan kantor, namun juga mereka yang bekerja di lapangan. Misalnya: Untuk mencegah kejahatan.

#### **4.4.3 Pengaruh Etika Kerja dalam Memoderasi hubungan antara budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini, etika kerja mampu memoderasi hubungan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya variabel etika kerja dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Etika kerja akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasional dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungan. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan. Etika kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja yang dimiliki seseorang, suatu

golongan atau suatu bangsa. Etika kerja yang tinggi tentunya rutinitas tidak akan membuat bosan, bahkan mampu meningkatkan prestasi kerjanya atau kinerja. Hal yang mendasari etika kerja tinggi di antaranya keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, maka individu yang mempunyai etos kerja tinggi akan turut serta memberikan masukan-masukan ide di tempat bekerja.

Pengaruh kemandirian terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini, kemandirian pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator Kemandirian dengan nilai tinggi 4,12 artinya tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas ketidaktergantungan terhadap orang lain, memiliki kepercayaan diri, berperilaku disiplin, memiliki rasa tanggung jawab, berperilaku berdasarkan inisiatif sendiri, dan melakukan kontrol diri.

Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi kemandirian yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. Penelitian Juliandari et al., (2020) menjelaskan bahwa variabel kemandirian pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kemandirian melibatkan kemampuan individu untuk melaksanakan tugasnya tanpa bantuan atau pengawasan dari luar dan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Asfar & Anggraeni (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kemandirian pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Mendorong kemandirian karyawan mencakup aspek-aspek seperti kejujuran, kepatuhan, dan inisiatif, serta motivasi diri dan orientasi tujuan. Piantara et al., (2021) kemandirian pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya

semakin tinggi kemandirian maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Ini adalah prioritas bagi perusahaan karena dapat berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja dan hasil secara keseluruhan.

Pengaruh moralitas terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini, keinoralitas/ etika pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator moralitas dengan nilai tinggi 4,27 artinya kaidah norma dan pranata yang mengatur perilaku karyawan dalam hubungannya dengan masyarakat dan kelompok social baik dilikungan kerja maupun lingkungan lainnya. Meningkatkan moral karyawan akan berdampak pada kemajuan perusahaan. Untuk itu sangat penting untuk meningkatkan moral karyawan

Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi keinoralitas/ etika yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. Penelitian Nurhasanah et al., (2022) menjelaskan bahwa variabel keinoralitas/ etika pada memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Istilah moralitas dan etika seringkali dibingungkan karena sering dianggap sama. Sebenarnya kedua istilah ini mempunyai arti yang berbeda. Moral dan etika merupakan istilah yang biasa dijadikan pedoman yang harus diikuti oleh individu atau kelompok dalam kehidupannya agar masyarakat dapat hidup sehat dan tertib.

Jufrizen & Intan (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Keinoralitas/etika pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Haryati et al., (2021) keinoralitas/ etika pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi keinoralitas maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun, ada beberapa

perbedaan mendasar antara moralitas dan etika. Agar tidak terjadi penyalahgunaan kembali istilah moral dan etika, harap dipahami pengertian moral dan etika.

Pengaruh Kenyamanan terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini, kenyamanan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator kenyamanan dengan nilai tinggi 3,7 artinya keadaan yang dialami oleh karyawan dari perasaan yang paling nyaman hingga perasaan yang paling tidak nyaman dan karyawan lain belum tentu bisa merasakannya. suasana lingkungan kerja yang nyaman itu dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif akan memengaruhi suasana hati dan kinerja karyawannya. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi kenyamanan yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan.

penelitian Karina et al., (2020) menjelaskan bahwa variabel kenyamanan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kenyamanan adalah keadaan dimana kita merasa dihargai, aman dan bahagia, serta kepala kita tidak terbebani. Sunarsi et al., (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kenyamanan pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap orang perlu merasa nyaman dalam melakukan aktivitas apapun, karena jika tidak merasa nyaman maka tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal. Nurdin et al., (2020) menghasilkan temuan kenyamanan pada rekan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kenyamanan rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Kenyamanan tersebut semaksimal mungkin diberikan kepada para pegawainya agar mereka merasa nyaman dan bahagia saat bekerja di agensi tersebut serta dapat memberikan

kinerja yang terbaik bagi agensi tersebut. Dengan cara ini, lembaga juga mendapatkan keuntungan. Karyawan harus menyadari bahwa kenyamanan di tempat kerja merupakan faktor penting bagi keberhasilan individu dan organisasi. Orang-orang yang sukses di tempat kerja merasa senang dan percaya diri bahwa mereka dapat bekerja sesuai harapan atau melebihi ekspektasi pribadi dan organisasi. Selain itu, hal yang sama juga berlaku untuk organisasi. Organisasi yang dapat memberikan rasa aman kepada anggota dan karyawannya dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja organisasinya.

Pengaruh kerja keras terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini kerja keras pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator kerja Keras dengan nilai tinggi 4,15 artinya karyawan mempunyai semangat yang berkobar serta memiliki kemauan dan kemampuan untuk mencapai target pribadi yang dianggap sedikit melebihi batas kemampuan kita sendiri. Kerja keras adalah kerja yang lebih banyak menggunakan sebuah tenaga. Seseorang bisa dikatakan sebagai kerja keras yaitu saat pekerjaan yang dilakukan dengan tenaga atau otot dan butuh stamina yang keras dan kuat. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi kerja keras yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan, penelitian Darmawan (2022) menjelaskan bahwa variabel kerja keras pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kerja keras yang dimaksud adalah dapat mengerjakan pekerjaan atau tugas sesuai dengan *deadline* dan juga selalu dapat tepat waktu adalah dua kualitas terbaik dan ciri orang pekerja keras. Farisi et al., (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kerja keras pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Orang yang pekerja

keras akan mengisi setiap hari kerja mereka dengan tepat waktu. Seseorang yang bekerja keras tidak akan tidur atau berjalan terlambat sepuluh menit bahkan lebih memasuki ruang kantor mereka. Shodiq (2021) menghasikan temuan kerja keras pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kerja keras pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. karyawan yang bekerja keras, manfaat dari kerja keras adalah perasaan diri yang kuat dan pengetahuan bahwa mereka melakukan yang terbaik. Pada gilirannya, mereka memahami bahwa mereka membuat dampak positif pada kehidupan profesional dan pribadi mereka. Mereka mulai hari dengan tepat waktu dan selalu siap, dengan notepad atau laptop menyala, di awal rapat. Pekerja keras umumnya percaya bahwa datang lima menit lebih awal adalah tepat waktu.

Pengaruh Sentralitas pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini sentralitas pekerjaan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator sentralitas pekerjaan dengan nilai tinggi 4,1 artinya karyawan dapat mengidentifikasi peran pekerjaan seseorang, dan melihat pekerjaan sebagai aspek penting kehidupan. Tingkat pentingnya pekerjaan dalam kehidupan seseorang. Mengacu pada pentingnya pekerjaan umum dalam kehidupan seorang individu dibandingkan dengan kegiatan lain seperti rekreasi, menghabiskan waktu bersama teman, atau keluarga.

Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi sentralitas yang didapatkan maka akan menaikkan kinerja karyawan. Penelitian Ismadinah et al., (2020) menjelaskan bahwa variabel sentralitas pekerjaan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. sentralisasi adalah strategi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan keberlangsungan bisnisnya. Strategi ini, telah

digunakan oleh banyak perusahaan multinasional dengan anak perusahaan yang tersebar di berbagai negara. Selain memiliki manfaat yang dapat membantu perkembangan bisnis, sentralisasi juga dapat menciptakan tantangan tersendiri.

Astuti et al., (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa sentralitas pekerjaan pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemusatan atau sentralisasi tata kelola perusahaan memberikan beberapa manfaat. Berikut penjelasan yang dirangkum dari Diligent: Kepemimpinan Yang Terkendali. Sehingga meningkatkan transparansi yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan.

Yudha (2022) menemukan hasil temuan bahwa sentralitas pekerjaan pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik sentralisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Terutama, bagi perusahaan yang pertama kali menerapkan strategi ini. Manfaat Sentralisasi Tata Kelola Perusahaan. Dengan pendekatan tata kelola terpusat, memiliki akses langsung, cepat, dan akurat ke semua informasi yang mereka butuhkan. Penerapan Peraturan Yang Lebih Baik. Manfaat selanjutnya dari sentralisasi adalah terciptanya penerapan peraturan yang lebih baik. Hal ini penting untuk diperhatikan karena kegagalan dalam memenuhi peraturan atau persyaratan tertentu akan mengakibatkan risiko tuntutan. Dengan tata kelola yang tersentralisasi akan membuat penerapan regulasi menjadi lebih cepat dan efektif.

Pengaruh Membuang-buang waktu terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini membuang-buang waktu memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator membuang-buang waktu dengan nilai tinggi 4,15 artinya karyawan mengalami

buang-buang waktu di tempat kerja – entah itu menelusuri media sosial, rapat yang tidak perlu, mengobrol dengan rekan kerja, atau sekadar menatap layar kosong. Tampaknya tidak berbahaya untuk beristirahat sejenak, terlalu banyak waktu yang tidak produktif dapat memengaruhi kinerja kerja, menyebabkan karyawan kehilangan fokus, dan bahkan berdampak pada kesehatan mental mereka. Pentingnya beberapa strategi untuk menangani waktu yang terbuang di tempat kerja.

penelitian Lamere (2020) menjelaskan bahwa variabel membuang-buang waktu pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Membuang-buang waktu adalah menya-nyiakan hidup, jadi utamakan dan manfaatkan setiap hari. Karyawan tidak akan bisa sukses jika kita membuang waktu atau menghabiskan waktu untuk mengkhawatirkan banyak hal.

Martiningsih et al., (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa membuang-buang waktu pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin banyak membuang-buang waktu maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Memahami pentingnya waktu pada saat ini adalah penting daripada menyesali membuang-buang waktu berharga nanti.

Lihan et al., (2023) menemukan hasil penelitian bahwa membuang-buang waktu pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal terbaik yang dapat dilakukan adalah berhenti membuang waktu dan mulai bekerja menuju tujuanmu. Mengambil hal positif dari motivasi perihal membuang waktu, yang akan membant memanfaatkan setiap hari sebaik-baiknya dan akan mendorong untuk memanfaatkan waktu secara efektif serta menikmati momen..

. Pengaruh Penundaan kepuasan terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini penundaan kepuasan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator penundaan kepuasan dengan nilai tinggi 3,8 artinya karyawan banyak yang melakukan menunda pekerjaan. Penundaan kepuasan mengakibatkan kurangnya produktifitas karyawan. Hal ini akan berdampak pada etika kerja. Tetapkan tujuan dan prioritas yang jelas: Identifikasi dan prioritaskan tugas terpenting. Setelah itu, bagi menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan lebih mudah dikelola dan tetapkan tenggat waktu spesifik untuk masing-masing tugas.

Penelitian Fitrianto (2020) menjelaskan bahwa variabel penundaan kepuasan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan yang tertunda adalah penolakan terhadap godaan kesenangan langsung dengan harapan memperoleh imbalan yang berharga dan bertahan lama dalam jangka panjang. Risal (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa penundaan kepuasan pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan tertunda menggambarkan proses yang dialami subjek ketika subjek menolak godaan imbalan langsung dan lebih memilih imbalan berikutnya yang lebih menguntungkan.

Silalahi & Bangun (2020) menemukan hasil penelitian bahwa penundaan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik penundaan kepuasan pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Secara umum, kepuasan yang tertunda dikaitkan dengan penolakan terhadap imbalan yang lebih kecil namun lebih segera agar dapat menerima imbalan yang lebih besar atau lebih bertahan lama di kemudian hari.

Semakin banyak literatur yang mengaitkan kemampuan menunda kepuasan dengan sejumlah hasil positif lainnya, termasuk kesuksesan akademis, kesehatan fisik, kesehatan psikologis, dan kompetensi sosial. Kemampuan seseorang untuk menunda kepuasan berhubungan dengan keterampilan serupa lainnya seperti kesabaran, pengendalian impuls, pengendalian diri dan kemauan, yang semuanya terlibat dalam pengaturan diri. Secara umum, pengaturan diri mencakup kapasitas seseorang untuk menyesuaikan diri sesuai kebutuhan untuk memenuhi tuntutan lingkungan. Menunda kepuasan adalah kebalikan dari penundaan diskon, yang merupakan "preferensi untuk imbalan langsung yang lebih kecil dibandingkan imbalan yang lebih besar namun tertunda" dan mengacu pada "fakta bahwa nilai subjektif dari imbalan menurun seiring dengan meningkatnya penundaan penerimaannya". Ada teori yang menyatakan bahwa kemampuan untuk memilih imbalan yang tertunda berada di bawah kendali sistem kepribadian kognitif-afektif.

Pengaruh Kualitas pada rekan kerja terhadap Kinerja Karyawan, hasil pada penelitian ini adalah kualitas pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Indikator kualitas dengan nilai tinggi 4,27 artinya kualitas berarti tingkat baik buruknya sesuatu, derajat atau taraf mutu. Berkualitas diartikan bahwa sesuatu mempunyai kualitas atau mutu yang baik. Penelitian Nasution (2020) menjelaskan bahwa variabel kualitas pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Wangi (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Tentunya ini

berkaitan dengan potensi yang dimiliki oleh personal atau pribadi itu ini dapat yaitu kualitas yang menentukan kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pendidikan, pengetahuan, latihan dan pengalaman serta keterampilan.

Badrianto et al., (2022) menghasilkan temuan bahwa kualitas pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kualitas pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memahami pengertian kualitas, sampai akhirnya menuju kepada kemampuan Aparatur, beberapa konsep diantaranya menurut Katz dan Rosenwigh kemampuan adalah : *“to mobilze, allocate, and combine the action that one technically needed to achieve development objectives”* (mengarahkan, menyediakan dan menyatukan berbagai tindakan yang secara teknis dibutuhkan guna mencapai tujuan Pembangunan). Bahwa sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi adalah : SDM yang mampu mencaiptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif-genetatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelegence, crealivity dan imagation* : tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan air, tenaga, otot, dan sebagainya.

Seseorang akan mampu melakukan suatu tindakan apabila memang ada kekuasaan untuk mengarahkan dan menggerakkan segala dayanya. Kualitas sumber daya manusia terdiri atas dua suku kata meliputi kata kualitas yang secara umum merupakan tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu. Adapun pengertian kualitas menurut Sedarmayanti, mengemukakan bahwa “Kualitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan,

spesifikasi, dan harapan”. Sedarmayanti mengukur kualitas sumber daya manusia yang diharapkan memenuhi berbagai kriteria dalam ukuran-ukuran di atas yaitu meliputi : Kemampuan Fisik (kesehatan), berupa ; Kesegaran fisik dan Kehidupan yang layak, Kemampuan Intelektual (Kecerdasan), berupa ; Jenjang Pendidikan, Ragam Pendidikan, Penguasaan Bahasa, dan Pengetahuan dan keterampilan, dan Kemampuan Psikologis (mental), berupa ; Ketaatan Beragama, Semangat dan Perjuangan, Berperilaku Jujur, dan Tanggung jawab.

Pengaruh Kuantitas terhadap Kinerja Karyawan, Hasil pada penelitian ini adalah kuantitas pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Indikator kuantitas dengan nilai tinggi 4,12 artinya kuantitas, merupakan hal yang bisa dihitung dan sifatnya pasti. Umumnya kuantitas berhubungan dengan tolak ukur dalam jumlah. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing

Penelitian Rusli & Abdurahman (2020) menjelaskan bahwa variabel kuantitas pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Dalam tahap perencanaan dan penyusunan program sumber daya manusia perencanaan yang menghasilkan suatu rencana dan penyusunan program yang menelurkan program dilaksanakan dengan pengadaan pegawai dan pemanfaatan sumber daya manusia pegawai yang sudah diadakan itu. Harahap & Tiryasasa (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kuantitas pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Kuantitas Sumber Daya Manusia adalah jumlah pegawai yang diberdayakan pada

Pegawai yang diangkat dan ditempatkan pada pekerjaan yang diaplikasikan sesuai beban kerja dengan pengabdian sesuai dengan forsi jabatan yang tersedia

Kurnianto & Kharisudin (2022) menghasilkan temuan kuantitas pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kuantitas pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Istilah pengadaan biasanya digunakan dalam bidang administrasi kepegawaian sebagai terjemahan dari procurement. Dalam bidang kepegawaian istilahnya adalah recruitment yang terjemahan resminya. Dalam Peraturan Pemerintah ini pengadaan diartikan sebagai proses kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan (tentunya perencanaan pengadaan), pengumuman, pelamaran.

Klasifikasi jabatan ini mempunyai kegunaan yang beraneka ragam dalam kepegawaian. Jadi, tidak hanya untuk pengadaan dan penempatan, tetapi bermanfaat pula untuk tahap-tahap kepegawaian yang lain, seperti dalam pemeliharaan, kursusnya penggajian, dalam penilaian, pengembangan dan sebagainya. Selain dengan tahap pemanfaatan, pengadaan, khususnya pengadaan dari (recruitment form within), berkaitan pula kemudian dengan tahap pengembangan pegawai. Demikian pula tentunya dengan tahap pemeliharaan pegawai, terutama bilamana pengadaan dari dalam tersebut mengandung makna motivasi atau mengandung unsur pendorong bagi yang memperoleh kesempatan pindah dengan atau tanpa promosi.

Lebih jauh dikemukakan tahap-tahap selanjutnya sesudah tahap pengadaan dapat dikatakan sangat tergantung kepada tahap pengadaan ini, terutama pengadaan dari luar atau recruitment form outside. Bahan yang kemudian akan dimanfaatkan

dipelihara, dan dikembangkan sangat tergantung pada bahan mentah yang merupakan masukan sangat teliti dan seksama tentu akan diperolehnya bibit- bibit yang bermutu.

Pengaruh Penggunaan Waktu dalam Bekerja terhadap Kinerja Karyawan, hasil pada penelitian ini adalah penggunaan waktu dalam bekerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Indikator penggunaan waktu kerja dengan nilai tinggi 4,25 artinya keterampilan yang berkaitan dengan berbagai bentuk upaya dan tindakan individu yang dilakukan dengan terencana agar seseorang mampu memanfaatkan waktu dengan baik. Cara untuk membuat waktu terkendali sehingga dapat menciptakan efektivitas dan produktivitas. Kemampuan menggunakan waktu yang efektif dan efisien untuk memperoleh manfaat yang maksimal.

penelitian Muliati & Budi (2021) menjelaskan bahwa variabel penggunaan waktu dalam bekerja pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Manajemen waktu menjadi salah satu keterampilan penting yang harus dimiliki dalam dunia kerja. Pekerja tepat waktu, mengisi presensi kehadiran tepat waktu, merupakan suatu yang diharapkan dari karyawan, dan itu hanya bisa dicapai jika waktu dikelola secara cerdas dan efisien.

Hustia (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa penggunaan waktu dalam bekerja pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh manajemen waktu yang tepat membuat seorang menjadi termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Manajemen waktu yang baik merupakan motor penggerak dan pendorong bagi individu untuk bekerja, sehingga di dalam bekerja individu akan lebih bersemangat dan seiring dengan hal itu,

diharapkan dapat meningkatkan prestasi kinerja. Yuliantari & Prasasti (2020) menghasilkan temuan penggunaan waktu dalam bekerja pada rekan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi penggunaan waktu dalam bekerja pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Kerjasama terhadap Kinerja Karyawan, hasil pada penelitian ini adalah kerjasama pada rekan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Indikator kerjasama dengan nilai tinggi 2,19 artinya kerjasama sebagai perilaku kerja adalah kemauan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

penelitian Dewi (2022) menjelaskan bahwa variabel Kerjasama pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Suatu kerja tim membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Parta & Mahayasa (2021) yang membuktikan kerja sama tim secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Wahjono *et al.*, (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Kerjasama pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasari karena teamwork tidak lepas kerjasama dari pegawai yang ada untuk bekerja dan kerja sama tim pegawai merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat manusia.

Sembiring (2020) menghasilkan temuan Kerjasama pada rekan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Artinya semakin tinggi Kerjasama pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. bahwa kerja tim adalah

kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan sesuatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual. Dengan demikian, Hipotesis yang menyebutkan bahwa kerja sama tim (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) terbukti kebenarannya.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Simpulan**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan iklim organisasi dengan moderasi etika kerja. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, iklim organisasi dan etika kerja akan berpengaruh serta akan meningkatkan kinerja karyawan.

Secara lebih rinci, simpulan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang. Artinya memiliki pengaruh positif signifikan yaitu karyawan yang mendapatkan budaya organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.
  - Profesionalisme berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - Variabel profesionalisme memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Profesionalisme kerja yang baik akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.
  - Bahwa jarak dari manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - Percaya pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

- Variabel percaya pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
  - Keteraturan berpengaruh positif dan signifikan pada rekan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya keteraturan berpengaruh semakin baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Aspek keteraturan proses dalam menjalankan tugas.
  - Permusuhan pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - Integrasi terhadap kinerja karyawan menjelaskan bahwa variabel integrasi pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
2. Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang. Artinya memiliki pengaruh positif signifikan artinya iklim organisasi yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- Hubungan antar personal memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hubungan antarpersonal atau hubungan antar pribadi adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam situasi kerja dan dalam organisasi sebagai motivasi untuk bekerjasama secara produktif sehingga dicapai kepuasan ekonomi, psikologis dan sosial.
  - Hubungan antar personal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik hubungan antar personal pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

- Manajemen partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Formalitas dan standarisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik formalitas dan standarisasi pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Tunjangan finansial memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
- Objektif dan rasionalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik objektif dan rasionalitas pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- Variabel cakupan kemajuan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Cakupan kemajuan karyawan adalah program pendidikan dan pelatihan jangka panjang yang difokuskan untuk mendukung staf organisasi.
- Cakupan kemajuan pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Supervise pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
- Variabel perhatian terhadap kesejahteraan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

- Perhatian terhadap kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik bahwa perhatian terhadap kesejahteraan pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- Variabel keselamatan dan keamanan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
- Keselamatan dan keamanan pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi keselamatan dan keamanan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- Etika kerja memoderasi hubungan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang. Artinya variabel etika kerja dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- Variabel kemandirian pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
- Moralitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- Keinoralitas/etika pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Variabel kenyamanan pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kenyamanan adalah keadaan dimana kita merasa dihargai, aman dan bahagia, serta kepala kita tidak terbebani.
- Variabel kerja keras pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

- Sentralitas pekerjaan pada rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik sentralisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- Membuang-buang waktu pada rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin banyak membuang-buang waktu maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Memahami pentingnya waktu pada saat ini adalah penting daripada menyesali membuang-buang waktu berharga nanti.
- Penundaan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik penundaan kepuasan pada rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- Variabel kualitas pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
- Pengaruh kuantitas terhadap kinerja karyawan, variabel kuantitas pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
- Variabel penggunaan waktu dalam bekerja pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Manajemen waktu menjadi salah satu keterampilan penting yang harus dimiliki dalam dunia kerja.
- Kerjasama pada rekan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Suatu kerja tim membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi.

## 5.2 Saran

Saran Saran dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Pada variabel budaya organisasi indikator percaya pada rekan kerja harus lebih ditingkatkan lagi karena memiliki indikator yang paling rendah pada PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang. Apabila kepercayaan sudah terjalin dengan baik tentu akan memudahkan mencapai tujuan perusahaan yaitu hasil kerja atau kinerja yang memuaskan. Semakin tinggi tingkat kreativitas dan kepercayaan kepada rekan kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.
2. Pada variabel iklim organisasi indikator Hubungan antarpersonal harus ditingkatkan lagi karena memiliki indikator yang paling rendah pada PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang. Hubungan yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling tergantung satu sama lain dan menggunakan pola interaksi yang konsisten. Hubungan antarpersonal merupakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama.
3. Pada variabel etika kerja indikator kenyamanan rekan kerja harus ditingkatkan lagi karena memiliki indikator terendah pada PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang. Kenyamanan tersebut semaksimal mungkin diberikan kepada para pegawainya agar mereka merasa nyaman dan bahagia saat bekerja di agensi tersebut serta dapat memberikan kinerja yang terbaik bagi agensi tersebut. Dengan cara ini, lembaga juga mendapatkan keuntungan. Karyawan harus menyadari bahwa kenyamanan di tempat kerja merupakan faktor penting bagi keberhasilan individu dan organisasi. Orang-orang yang sukses di tempat kerja

merasa senang dan percaya diri bahwa mereka dapat bekerja sesuai harapan atau melebihi ekspektasi pribadi dan organisasi.

4. Pada variabel kinerja karyawan indikator kerjasama harus ditingkatkan lagi karena memiliki indikator terendah pada PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang. Kerjasama adalah kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan sesuatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual. Hal ini didasari karena teamwork tidak lepas kerjasama dari pegawai yang ada untuk bekerja dan kerja sama tim pegawai merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat manusia.

5. Perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya dapat memperhatikan hasil temuan penelitian ini yaitu dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya maka perlu meningkatkan budaya organisasi, iklim organisasi serta etika kerja.

6. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap faktor-faktor selain budaya organisasi, iklim organisasi dan etika kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini belum memasukkan variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi dan menyempurnakan hasil penelitian ini seperti Islamic work ethis.

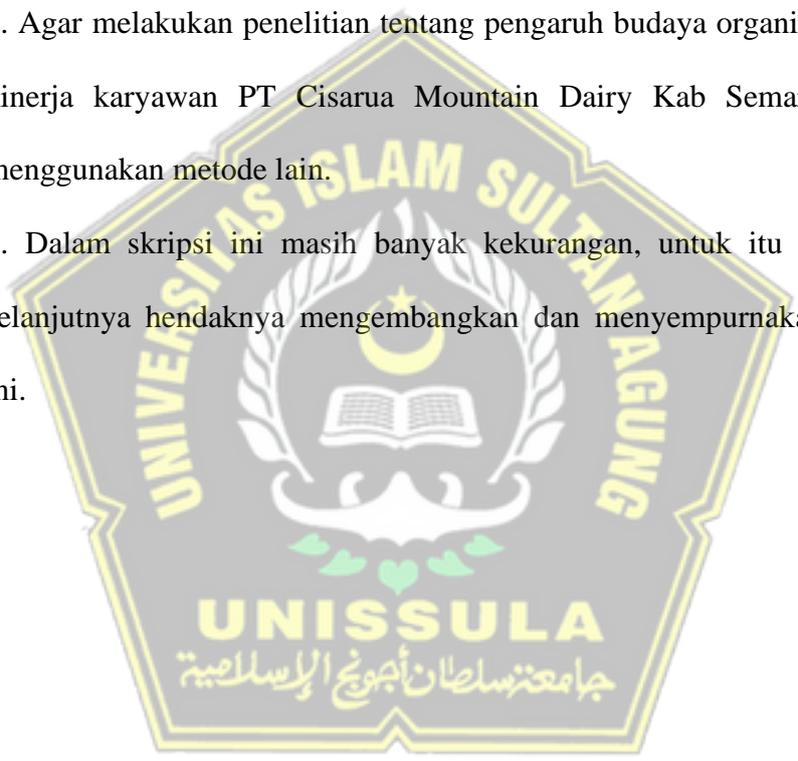
### **5.3. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang**

1. Sulitnya mengetahui kesungguhan responden dalam mengisi angket. Usaha yang dilakukan untuk memperkecil kesalahan yaitu dengan memberi gambaran tentang maksud dan tujuan penelitian ini.
2. Pengumpulan data dalam penelitian ini hanya didasarkan hasil isian angket sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang objektif dalam proses pengisian seperti adanya saling bersamaan dalam pengisian angket. Selain itu dalam pengisian angket dilihat adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab responden tersebut dengan sebenarnya.
3. Saat pengambilan data penelitian yaitu saat penyebaran angket penelitian kepada responden, tidak dapat dipantau secara langsung dan cermat apakah jawaban yang diberikan oleh responden benar-benar sesuai dengan pendapatnya sendiri atau tidak.
4. Penelitian ini hanya membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang akan lebih dalam apabila dilakukan dengan analisis untuk mengetahui pengaruh dari faktor-faktor tersebut.
5. Penelitian masih bisa dikembangkan lagi untuk agenda penelitian selanjutnya dengan melakukan pengembangan model dan penegasan hubungan antar variabel serta memahami peran variabel moderasi etika kerja dalam sebuah penelitian.

### **Agenda Penelitian Mendatang :**

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, ada beberapa saran untuk penelitian selanjutnya yaitu:

1. Agar mengembangkan penelitian lebih dalam lagi tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang.
2. Agar melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Cisarua Mountain Dairy Kab Semarang dengan menggunakan metode lain.
3. Dalam skripsi ini masih banyak kekurangan, untuk itu bagi peneliti selanjutnya hendaknya mengembangkan dan menyempurnakan penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alwan, M., & Asteria, B. (2023). Analisis Dampak Fasilitas Kerja, Supervisi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan PT. Sarana Yoga Ventura. *Jurnal Bina Manajemen*, 12(1), 506–527.
- Andriyani, N. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Aquavue Vision International. *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 15(2), 22–32.
- Arbaan and Addury, M. M. (2022) ‘Pengaruh Trust Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderating’, *IBSE Economic Journal*, 1(1), pp. 1–7. Available at: <https://jurnal.steijogja.ac.id/index.php/ibseej%0A>.
- Ariawaty, R. R. N. (2020). Improve Employee Performance Through Organizational Culture and Employee Commitments. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 318-325.
- Asfar, A. H., & Anggraeni, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(1), 17–29. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v13i1.28>
- Asriani, A., MintartiSaida, S., & Za, S. Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 217–234.
- Asteria, B., & Muchsin, A. (2023). Analisis Dampak Fasilitas Kerja, Supervisi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan PT. Sarana Yoga Ventura. *Jurnal Bina Manajemen*, 12(1), 506-527.
- Astuti, D., Luthfiana, H., Putri, N. H., Alieviandy, N. S., Sari, N. S., & Pratama, N. A. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja: Lingkungan Kerja, Stress Kerja dan Insentif (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 199–214.
- Atika, K., & Mafra, N. U. (2020). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PIN (Persero) Pelaksana Pembangkit Bukit Asam Tanjung Enim. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(4), 355. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i4.5098>
- Badrianto, Y., Ekhsan, M., & Mulyati, C. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 401–410. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.607>
- Candana, D. M., Ali, H., & Zefriyenni, Z. (2023). Determinasi Kinerja Karyawan dan Produktivitas Kerja: Analisis Profesionalisme dan Pelatihan (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 4(2), 665–674. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i2.1638>

- Chairunnisa, A. (n.d.). pengaruh motivasi kerja dan loyalitas kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pt. cisarua mountain dairy
- Darmawan, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 6(1), 21–32. <https://doi.org/10.30871/jama.v6i1.3960>
- Dewi, N. A. F. (2022) *Pengaruh Kerja Sama Tim, Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Suparma Tbk Surabaya*. Universitas Bhayangkara Surabaya.
- Diana, I. N., Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Ertanto, A. H. (2021). Factor influencing employee performance: The role of organizational culture. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 545-553.
- Fakhri, R. I., & Rusmana, S. C. (2022). *Analisis Peran Pelatihan Jarak Jauh Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid- 19 di Balai Diklat Keagamaan Bandung (Provinsi Jawa Barat)*.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2021). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.420>
- Fitrianto, I. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bumi Rama Nusantara. *Journal Stiemkop*, 3(1), 113–134. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume>
- Gani, A., & Shah, F. A. (2001). Correlates of Organisational Climate in Banking Industry. In *Source: Indian Journal of Industrial Relations* (Vol. 36, Issue 3).
- Hamzah, Z., & Basri, Y. Z. (2021). The influence of Islamic leadership and Islamic work ethics on employee performance of Islamic banks in riau province mediated by Islamic organizational culture. *International Journal of Islamic Business & Management*, 5(1), 23-34.
- Harahap, S. F., & Tiryasasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Haryati, Y., Ibrahim, M. A., & Maulida, I. S. R. (2021). Pengaruh Etika Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan BAZNAS Kota Bandung. *Jurnal Riset Ekonomi Syariah*, 1(1), 59–62. <https://doi.org/10.29313/jres.v1i2.197>
- Hasibuan, H. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Stres Kerja Pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 103–111. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.15587>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance*

- Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Hofstede, G., Bond, M. H., & Luk, C. L. (1993). Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis. *Organization Studies*, 14(4), 483–503. <https://doi.org/10.1177/017084069301400402>
- Hustia, A. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 81. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2929>
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). transformational leadership, political skill, organizational culture, and employee performance: a case from tourism company in indonesia. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104–110. <https://doi.org/10.30892/GTG.40112-808>
- Imer, J., Rivera1, G., & López-Zapata2, E. (n.d.). *Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja dalam Tim Kerja Machine Translated by Google*.
- Imron, H., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2020). The effects of compensation, and organizational climate on employees' performance by organizational commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 300-307.
- Ismadinah, S., Firdaus, M. A., & Marlina, A. (2020). Pengaruh Analisis Pekerjaan dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(3), 395. <https://doi.org/10.32832/manager.v3i3.3894>
- Ivancevich, J.M, Konopaske, R. Matteson, M.T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi ke Tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 420–435.
- Juliandari, N. K. A., Susila, G. P. A. J., & Bagia, I. W. (2020). Pengaruh Kemandirian Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lilin Lovina Beach Hotel Tahun 2016. *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 8, 43–51.
- Junaidi. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Ilmu Hukum Humaniora Dan Politik*, 1(4).
- Junaidi, & Marantika, A. (2022). Analisis Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, Tunjangan Kinerja dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasi pada Kinerja Pegawai. *ECo-Fin*, 4(3), 143–160. <https://doi.org/10.32877/ef.v4i3.662>
- June, S., & Siagian, M. (2020). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Lautan Lestari Shipyard. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(3), 407–420. <https://doi.org/10.31846/jae.v8i3.325>
- Kaat, P., Tewel, B., & Trang, I. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja

- dan Kepercayaan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Royal Coconut Airmadidi. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(1), 260–268.
- Kagaari, J. R. K. (2011). Performance management practices and managed performance: The moderating influence of organisational culture and climate in public universities in Uganda. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 36–49. <https://doi.org/10.1108/13683041111184099>
- Karina, V., Gadzali, S. S., & Budiarti, I. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hade Dinamis Sejahtera. *The World of Business Administration Journal*, 2(1), 89–102. <https://ejournal.unsub.ac.id/index.php/bisnis>
- Karyotakis, K., & Moustakis, V. (2016). Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration. *The European Journal of Applied Economics*, 13(1), 47–59. <https://doi.org/10.5937/ejae13-10781>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, AJ, & de Vet, HCW (2013). Pengembangan kuesioner kinerja individu. *Jurnal Internasional Produktivitas dan Manajemen Kinerja*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Krisnandi, H., & Saputra, N. A. (2021). Kompetensi, Komunikasi, Kedisiplinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(1), 13. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i1.1226>
- Kristian, A. (2020). *Analisis Faktor-Faktor Lingkungan Kerja Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Greenfields Indonesia)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkucewara.
- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *PRISMA: Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 740–751.
- Kusuma, E. B. H. (2022). *Pengaruh Kompensasi, Supervisi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta*. Universitas Narotama.
- Lamere, F. (2020). Analisis Pengaruh Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Pegawai. *Upajiw Vol. 4 No. 2 Oktober 2020*, 4 No. 2(1), 1–14.
- Lestari, S., Ardista, R., & Noviarini, T. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Integrasi Logistik Cipta Solusi (ILCS). *Al-Misbah*, 3(1), 51–63.
- Lihan, T. S., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2023). Analisis Kinerja Terdampak oleh Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan yang Dimoderasi Ambidexterity pada Rumah Sakit Rajawali Citra Analysis of Performance Impacted by Workload, Work Motivation and Satisfaction Moderated by Ambidexterity at Rajawali Ci. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo*, 9(2), 366–379.
- Maksum, I., Fikriah, N. L., & Hawabi, A. I. (2022). Bagaimana konflik pekerjaan-keluarga dapat membahayakan kinerja? Integrasi Conservation

- of Resources Theory. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(1), 22–37. <https://doi.org/10.21067/jem.v18i1.6343>
- Mala, Y., & Asriani. (2023). Kinerja Karyawan RR Collction Makassar Berdasarkan Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja. *Journal of Career Development*, 1(3), 16–22.
- Manampiring, Magdalena, A., Nelwan, S., O., Uhing, & Yantje. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pegadaian Persero. *Emba*, 9(3), 1277–1285.
- Manuaba, I. B. P., Sujana, I. W., & Widnyana, I. W. (2020). Influence of leadership and organizational climate on employee performance with job satisfaction as intervening variable at Denpasar National Polytechnic. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(01), 21718-21728.
- Marbun, H. S., & Jufrizen. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *JESYA: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 262–278. <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.617> Peran
- Martiningsih, D., Utomo, A., & Nugroho, A. P. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di STIE-Aub Surakarta. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 95–105. <http://e-journal.stie-aub.ac.id>
- Miller, M. J., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002a). The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a multidimensional inventory. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 60, Issue3, pp.451–489). Academic Press Inc. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1838>
- Moron, L. M., Herdi, H., Darius, Y., & Rangga, P. (2023). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Ikamala. *Jurnal Kompetitif*. <https://doi.org/10.52333/kompetitif.v12i1.56>
- Motilewa, B.D., Agboola, G.M. & Adeniji, C.G. 2015. “Organisational culture and performance”. *International Conference on African Development Issues (CU-ICADI) 2015: Social and Economic Models for Development Track*. 297-300.
- Muksin, A., Rizki, M., Setiawan, D., Naufal, M. A., Sekar, Z., & Pramesti, A. (2023). Analisis Formalisasi Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Pemerintahan Pada Kabupaten Buleleng. 1(November), 86–90.
- Muliati, L. and Budi, A. (2021) ‘Pengaruh Manajemen Waktu, Keselamatan Kerja, Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pln Area Cikokol Divisi Konstruksi (Studi Kasus Pada Karyawan Pt Pln Area Cikokol Divisi Konstruksi)’, *Dynamic Management Journal*, 5(1), p. 38. doi: 10.31000/dmj.v5i1.4102.
- Mustopa, Y., Astuti H, M., & Sukmasari, D. (2022). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Tunjangan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pengadilan Tata Usaha Negara Bandar Lampung. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 27(1),

- 47–54. <https://doi.org/10.23960/jak.v27i1.299>
- Nasution, S. L. (2020) ‘Pengaruh Kualitas Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asam Jawa’, *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), pp. 88–94. doi: 10.36987/ecobi.v7i2.1788.
- Nurdin, I., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional, Motivasi, Kemampuan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Austin Engineering Indonesia. *Lppm Prosiding Seminar Nasional Universitas Islam Syekh Yusuf*.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Parashakti, R. D., & Putriawati. (2020). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3), Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(3), 290–304. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i3.113>
- Parta, I. W. G. I. and Mahayasa, I. G. A. (2021) ‘Pengaruh Keterampilan Kerja, Team Work, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada Art Shop Cahaya Silver di Celuk, Gianyar’, *Widya Amrita*, 1(1), pp. 65–76. doi: 10.32795/widyaamrita.v1i1.1147.
- Piantara, S., Hersona, S., Martini, N., & Suyaman, D. J. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Mitra Dinas Koperasi Dan UKM. *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 106. <https://doi.org/10.31602/atd.v5i2.4484>
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345-355.
- Prayoga, H., & Wahyuningsih, R. S. H. (2023). *Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening ( Studi Coffee Shop di Kota Yogyakarta )*. 1–11.
- Pujianto, P., Arafat, Y., & Setiawan, A. A. (2020). Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Air Salek. *Journal of Education Research*, 1(2), 106–113. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.8>
- Rahayaan, D. A. G. (2022). *Pengaruh Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Kinerja Karyawan SMAK Frateran Malang* [Universitas Katolik Widya Karya Malang]. <http://repository.ukwk.ac.id/handle/123456789/1095>
- Rahman, A. (2021) ‘Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pandeglang’, *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(1), pp. 52–60

- Rahmayanti & Ardita. 2017. "Organisational climate and employee commitment to employee performance in regional secretariat Ngawi district". *International Journal Business and Globalisation*, Vol. 19, No. 4.
- Rayyani (2019) 'Pengaruh Jarak dari Manajemen terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2), pp. 1–9. doi: <https://doi.org/10.9744/jmk.v25.i2>.
- Risal, T. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Dinas Sumber Daya Air Provinsi Sumatera Utara. *Accumulated Journal*, 4(2), 224–237.
- Runtu, D., Aldrin, N., & Merdiaty, N. (2019). *Effect of work ethics on job performance with adversity quotient as a mediator. International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 8(5), 98–103. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i5.457>
- Rusli, M. and Abdurahman, A. (2020) 'Pengaruh Kualitas Sdm, Kuantitas Sdmdan Sasaran Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kapuas', *Administras - Jurnal Ilmu Administrasi Danmanajemen*, 4(3), pp. 1–20.
- Sarwono, S. W. and Meinarno, E. A. (2009) *Psikologi Sosial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schneider B, Ehrhart MG, Macey WH. 2013. *Organizational climate and culture*. Annual Review of Psychology. Vol. 64: 361–88.
- Sekar, M., Satriani, P., Fetty, P., Sary, S. S., & Pd, M. (n.d.). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kruisnode Piano House (Kruisnode) Bandung*
- Sembiring, H. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sinarmas Medan. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 13(1), 10–23. <http://jurakunman.stiesuryanusantara.ac.id/index.php/jur1/article/view/37>
- Setiawan, Y., Junaedi, A. T., & Chandra, T. (2021). The Effect Of Employee Work Ethics And Training On Employee Performance And Service Quality At Pt Xl Axiata Riau. *Journal of Applied Business and Technology*, 2(3), 194-205.
- Shamsudin & Velmugran. 2023. "A Study On The Drivers Of Corporate Culture Impacting Employee Performance In It Industry". *Internastional Journal of Professional Business Review*, Vol. 8, No. 2.
- Shobirin, A., & Siharis, A. K. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Literatur. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(5), 235–246. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v2i5.188>
- Shodiq, A. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Berdikari Berkah Mulia Surabaya*. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Silalahi, N., & Bangun, W. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 19(2), 115–126. <https://doi.org/10.28932/jmm.v19i2.2264>

- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Super setia sagita medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273-281.
- Stefanovska–petkovska, M., Petrovska, I., Bojadziev, M., & Schaeffer, I. (2019). The effects of organizational culture and dimensions on job satisfaction and work-life balance. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 99–112. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-1.8>
- Steven, H. J., & Prasetio, A. P. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(1), 78–88.
- Sualang, L., Trang, I., Taroreh, R., & Anggreiny. (2021). Pengaruh Komunikasi, Konflik, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Bitung. *Jurnal EMBA*, 9(1), 1321–1331.
- Sudargini, Y. (2021). Peran Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Pegawai di Sekolah. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, vol.2 No.5(5), 213–227. <https://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/215>
- Sugiono & Ardhiansyah. 2021. "the influence of organizational culture on employee performance: job satisfaction as an intervening". *international journal of economics, business and accounting research (IJEBAR)*
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta)
- Sunarsi, D., Wijoyo, H., Prasada, D., & Andi, D. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mentari Persada di Jakarta. *Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UNP Kediri, September*, 117–123. <https://doi.org/10.37950/wbaj.v2i1.916>
- Suryani, F. D., & Aji, T. S. (2020). Pengaruh Human Relation, Lingkungan Kerja, Pelatihan Dan Pengembangan Sdi Terhadap Etos Kerja Pegawai Bank Syariah. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 3(3), 30–43. <https://doi.org/10.26740/jekobi.v3n3.p30-43>
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(3), 283–295. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>
- Taopik, A. R. and Ayunani, F. Z. (2023) 'Pengaruh Profesionalisme Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jawa Elang Tangguh Jakarta', *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(2), pp. 65–78.
- Tondang, I. S. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Publicuho*, 6(1), 267–275. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i1.118>
- Trang. 2013. "Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal EMBA*. Vol.1, No.3.
- Trisna, A., & Guridno, E. (2021). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Saiba Cipta Selaras Kota Jakarta Selatan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 127. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i2.1276>

- Wahjono, S. I. *et al.* (2021) ‘Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Siantar Top, Tbk di Sidoarjo’, *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 5(2), p. 255. doi: 10.24269/iso.v5i2.791.
- Wangi, V. K. N. (2020). Dampak Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(1), 40–50.
- Widodo, P. (2021). *Pengaruh Pengembangan Karir, Gaya Kepemimpinan dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Palembang*. Universitas Tridinanti Palembang.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. 2013. “Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context”. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163–1174. Retrieved from <https://eprints.qut.edu.au/57104/>
- Wiranda, A., & Purba, J. W. . (2020). Pengaruh Pelaksanaan Analisa Jabatan yang tepat terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Pematang Siantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi USI*, 2(1), 31–39.
- Yudha, C. H. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. UD Astra Motor Indonesia)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta.
- Yuliantari, K., & Prasasti, I. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LLDIKTI Wilayah III Jakarta. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(1), 76–82. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i1.7699>

