

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KONFLIK TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV MEDAN**

**SKRIPSI**

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

**Oleh:**

**AMRINA HAYANI**  
**NPM : 1305161148**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**

## ABSTRAK

**Amrina Hayani. NPM. 1305161148. Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Medan. 2017.**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan, untuk menganalisis pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan dan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan konflik terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif, karena penelitian ini disajikan dengan berbagai argumentasi disertai dengan pengujian dengan menggunakan regresi linier berganda, uji t, uji F serta koefisien determinasi.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} (2,380) > t_{tabel} (2,026)$ , dengan taraf signifikan  $0,001 < 0,05$ . Nilai 2,380 lebih besar dari 2,026 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara konflik terhadap kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} (2,968) > t_{tabel} (2,026)$ , dengan taraf signifikan  $0,005 < 0,05$ . Nilai 2,968 lebih besar dari 2,026 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima ( $H_0$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara konflik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan perhitungan diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 19,104 dengan tingkat signifikan 0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  3,259 dengan signifikan 0,05. Dengan demikian  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yakni  $19,104 \geq 3,259$ , Nilai 19,104 lebih besar dari 3,259 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , artinya  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan konflik terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci: Budaya Organisasi, Konflik, Kinerja Karyawan.**

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi. Yang berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan**. Ini guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa isi yang terkandung dalam skripsi ini belum sempurna, hal ini disebabkan oleh terbatasnya waktu, kemampuan dan pengalaman yang penulis miliki dalam penyajiannya. Oleh karena itu dengan hati tulus dan ikhlas penulis menerima kritik dan saran yang membangun dari para pembaca, yang nantinya dapat berguna untuk penyempurnaan skripsi ini.

Pada kesempatan ini juga penulis sertakan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

- 1) Ayahanda **Toni Junaidi** dan Ibunda tercinta **Rusni** Yang telah mengasuh dan membesarkan dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan selama penulis menjalani pendidikan dan hanya doa yang dapat penulis panjatkan, semoga kelak penulis menjadi manusia yang berguna bagi agama, keluarga, dan seluruh masyarakat.

- 2) Bapak **Dr. Agussani, M.AP** selaku rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 3) Bapak **Zulaspan Tupti ,SE,M.Si** selaku Dekan Fkultas Ekonomi Sumatera Utara.
- 4) Bapak **Januri, SE, MM, M,Si**, selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 5) Bapak **Ade Gunawan, SE, M.Si**, selaku Wakil Dekan 3 Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 6) Bapak **Dr.Hasrudy Tanjung, SE, M.Si** selaku Ketua Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumater Utara.
- 7) Bapak **Dr.Jufrizen, SE, M.Si** selaku sekretaris Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 8) Ibu **Rini Astuti, SE, M.M** selaku dosen pembimbing penulis skripsi ini.
- 9) Seluruh Staf Pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 10) Bapak pimpinan **PT. Perkebunan Nusantara IV Medan** serta seluruh staf dan karyawan yang telah memberikan izin dan bantuan selama penulis melaksanakan riset.
- 11) Buat adaik-adikku tersayang **Latifah hanum** dan **Tri fauziah hasana** yang selalu menjadi pemberi semangat selama penulis menjalani perkuliahan hingga terselesaikan skripsi ini.

12) Buat Sobatku **Sapni Rahma, Novita Salim Ritonga, Siti Rohima Sari Siregar, Vani Amelia** dan **Siti Mai Munah** juga semua teman yang tidak bisa disebut satu persatu namanya, semoga sukses selalu. Terimakasih untuk kebersamaannya selama ini yang menjadi bagian dari proses kehidupan yang tidak akan terlupakan.

Dengan bantuan yang penulis dapatkan akhirnya dengan menyerahkan diri dan senantiasa memohon petunjuk serta perlindungan dari Allah SWT semoga amalan dan perbuatan baik tersebut mendapat imbalan yang baik pula.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Medan, April 2017  
Penulis

**AMRINA HAYANI**  
NPM : 1305161148

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Rumusan Masalah dan Batasan Masalah .....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>8</b>
A. Uraian Teori.....	8
1. Kinerja karyawan .....	8
a. Pengertian Kinerja Karyawan .....	8
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja .....	9
c. Arti Penting Kinerja .....	11
d. Indikator Kinerja Karyawan .....	12
2. Budaya Organisasi .....	15
a. Pengertian Budaya organisasi .....	15
b. Karakteristik Budaya Organisasi.....	16

c. Indikator Budaya Organisasi.....	17
3. Konflik.....	18
a. Pengertian Konflik .....	18
b. Tipe-TipeKonflik.....	20
c. Faktor-Faktor Penyebab Konflik.....	24
d. Jenis-Jenis Konflik .....	26
e. Indikator Konflik Kerja .....	27
B. Kerangka Konseptual.....	28
C. Hipotesis.....	31
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	32
B. Definisi Operasional .....	32
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	34
D. Populasi dan Sampel .....	34
E. Teknik Pengumpulan Data .....	36
F. Teknik Analisis Data.....	42
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>47</b>
A. Hasil Penelitian.....	47
1. Deskripsi Hasil Pengumpulan Data .....	47
2. Asumsi Klasik.....	56
3. Regresi Linier Berganda.....	59
4. Uji Hipotesis .....	60

5. Koefisien Determinasi.....	63
B. Pembahasan .....	64
1. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan ..	64
2. Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan.....	65
3. Pengaruh Budaya organisasi dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan .....	66
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>67</b>
A. Kesimpulan .....	67
B. Saran.....	67

**DAFTAR PUSTAKA**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel III.1. Definisi Oprasional .....	33
Tabel III.2. Jadwal Penelitian .....	34
Tabel III.3. Skala Pengukuran Likert .....	36
Tabel III.4. Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y) .....	38
Tabel III.5. Hasil Uji Validitas instrumen Budaya Organisasi ( $X_1$ ) .....	39
Tabel III.6. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja Karyawan .....	41
Tabel III.7. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi .....	41
Tabel III.8. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Konflik .....	41
Tabel IV.1. Skala Pengukuran Likert .....	47
Tabel IV.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	48
Tabel IV.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	48
Tabel IV.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	49
Tabel IV.5. Skor Angket untuk Variabel Kinerja karyawan (Y) .....	50
Tabel IV.6. Skor Angket untuk Variabel Budaya organisasi ( $X_1$ ) .....	52
Tabel IV.7. Skor Angket untuk Variabel Konflik ( $X_2$ ) .....	54
Tabel IV.8. Uji Multikolinearitas .....	57
Tabel IV.9. Hasil Regresi Linier Berganda .....	59
Tabel IV.10. Uji t Variabel $X_1$ terhadap Y .....	60
Tabel IV.11. Uji t Variabel $X_2$ terhadap Y .....	61
Tabel IV.12. Uji F .....	62
Tabel IV.13. Uji Determinasi .....	63

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar II.1. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan .....	29
Gambar II.2. Hubungan Konflik dengan Kinerja Karyawan.....	30
Gambar II.3. Paradigma Penelitian .....	30
Gambar IV.1. Grafik Normalitas Data .....	56
Gambar IV.2. Pengujian Heteroskedastisitas .....	58

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Suatu badan usaha didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin di capai. Dalam mencapai tujuan setiap badan usaha dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam badan usaha tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada kendala dan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di badan usaha tersebut, tujuan instansi dapat tercapai hanya di mungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap badan usaha.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut di bandingkan dengan target atau sasaran yang telah di sepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan pertimbangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Kinerja memiliki andil besar pada kemajuan perusahaan.

Kinerja mempunyai arti penting dari karyawan, adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapat perhatian dari atasan, di samping itu akan menambah gairah kerja karyawan karena dengan penilaian kinerja ini mungkin karyawan yang berprestasi di promosikan, di kembangkan dan di beri penghargaan atas prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi akan didemosikan.

Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja baik karyawan maupun perusahaan yaitu dukungan organisasi, tingkat usaha yang dicurahkan, kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan.

Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang di temukan, di ciptakan atau di kembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bias mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu di ajarkan dan di terapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan karyawan tersebut.

Banyaknya masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kesadaran manajemen terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi dalam perusahaan masih lemah dan mengkhawatirkan.

Menurut Mangkunegara (2011, hal . 155) “Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang di harapkan dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang di harapkan”.khawatirkan. Perbedaan dalam suatu organisasi yang bersumber dari individu maupun kelompok memicu terjadinya pertengkaran dan akhirnya berujung pada terjadinya konflik

Konflik dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena berbagai sebab, contohnya adanya komunikasi yang tidak berjalan dengan baik, ketidak jelasan struktur atau pekerjaan dan masalah-masalah yang berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki masing-masing individu maupun kelompok yang berbeda konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi secara umum akan memberikan pengaruh terhadap suasana kerja khususnya kinerja karyawan, *performance* perusahaan pun secara mutlak akan terpengaruh.

Agar konflik tidak menimbulkan pengaruh yang sifatnya negatif, konflik harus tetap di jaga agar tetap berada pada batas-batas yang wajar. Pemahaman tentang konflik harus dapat di pahami dengan baik oleh pihak-pihak yang bersangkutan agar tidak menimbulkan masalah yang berkepanjangan. Dalam hal ini peran manajemen sangat penting untuk melakukan pendekatan secara efektif, seperti membuat kebijakan yang lebih dapat diterima oleh semua pihak dan bersikap lebih terbuka dalam menanggapi pendapat para karyawan. Sehingga berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

PT. Perkebunan Nusantara IV Medan merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang usaha agroindustri. PTPN IV mampu mengusahakan perkebunan dan pengelolaan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengelolaan areal dan tanaman, bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri. PTPN IV ini juga memiliki 30 Unit Usaha yang mengelolah budidaya kelapa sawit dan 1 Unit Usaha yang mengelolah budidaya teh dan 1 Unit Kebut Plasma Kelapa Sawit.

PT. Perkebunan Nusantara IV Medan menerapkan budaya organisasi yang menjadi pedoman karyawannya yaitu:

1. Proaktif (*Proactivity*)

Selalu bersikap proaktif dengan penuh inisiatif dan mengevaluasi resiko yang mungkin terjadi.

2. Terbaik (*Excellence*)

Selalu memperlihatkan gairah keunggulan dan berusaha bekerja keras untuk hasil maksimal sesuai dengan kompetensi

3. Kerjasama (*Team work*)

Selalu mengutamakan kerjasama tim, agar mampu menghasilkan energy yang maksimal bagi perusahaan dan saling membutuhkan

4. Bertanggung jawab (*Responsibility*)

Selalu bertanggung jawab atas akibat keputusan yang di ambil dan tindakan yang dilakukan

Berdasarkan hasil penelitian di temukan masih adanya karyawan yang melanggar nilai-nilai budaya yang sudah ditetapkan perusahaan seperti, masih adanya karyawan yang belum menjalankan dan belum mengerti tentang nilai-nilai budaya perusahaan, masih adanya karyawan yang tidak bertanggung jawab atas kesalahan dalam melaksanakan tugas, serta konflik yang terjadi diantara karyawan diakibatkan karena, kurangnya komunikasi antar karyawan, di curinya ide, tersinggung dengan ejekan teman sekantor, lingkungan kerja yang kurang kondusif, dan setiap karyawan hanya mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa adanya kerjasama antara karyawan. Rendahnya kinerja karyawan dalam mencapai tugas, selain itu kinerja karyawan masih belum sesuai dengan harapan pimpinan, hal ini dilihat dari banyaknya karyawan yang masih terlalu santai dalam mengerjakan pekerjaan, sehingga terjadi penumpukan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan memilih judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.**

## **B. Identifikasi masalah**

Identifikasi masalah merupakan sesuatu yang sangat perlu dalam membuat suatu penelitian. Identifikasi masalah ini di antaranya:

1. Masih adanya karyawan yang melanggar nilai-nilai budaya organisasi yang sudah ditetapkan perusahaan.
2. Masih terdapat beberapa orang kelompok yang mempunyai permasalahan dalam pembagian kerja yang menyebabkan seringnya terjadi kesalahan pemahaman dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Kinerja perusahaan cenderung tidak mengalami peningkatan akibat setiap karyawan hanya mementingkan kerjanya sendiri tanpa adanya kerjasama antar karyawan.

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini tidak terlalu luas maka peneliti memberikan batasan penelitian, karena ruang lingkup yang luas maka, peneliti membatasi pada ruang SDM saja, dan luas masalah yang ada di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan mengenai Budaya Organisasi dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan

### **2. Rumuan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN IV Medan?
- b. Apakah konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTP IV Medan.

- c. Apakah budaya organisasi dan konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan?

#### **D. Tujuan dan manfaat penelitian**

##### **1. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.
- b. Untuk menganalisis pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.
- c. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan konflik terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.

##### **2. Manfaat penelitian**

Adapun yang menjadi manfaat penelitian adalah:

- a. Bagi peneliti

Sebagai suatu bentuk sumbangan pemikiran kepada peneliti lain yang berusaha membahas judul yang sama dengan penelitian ini tetapi memiliki permasalahan yang berbeda.

- b. Bagi perusahaan

Peneliti ini dapat menjadi sumbangan pemikiran mengenai pemecahan masalah sebagai masukan dan sumbangan pemikiran mengenai pengaruh budaya organisasi dan konflik terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi Universitas

Secara akademis, penelitian di harapkan dapat menambah perbendaharaan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Dalam melaksanakan kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu di bandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standart, target/sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Menurut Mangkunegara (2011, hal.67) menyatakan bahawa “Pengertian kinerja (prestasi kinerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang di berikan kepadanya”.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut di bandingkan dengan target atau sasaran yang telah di sepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan pertimbangan yang mempengaruhi kinerja tersebut kinerja memiliki andil besar pada kemajuan perusahaan.

Menurut Suwanto dan Priansa (2011, hal. 196) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula di artikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau unjuk kerja”. Dengan kinerja yang baik tentu akan menguntungkan kedua bela pihak baik karyawan ataupun perusahaan Karena apabila hal demikian itu tercapai maka keharmonisan tercapai.

Menurut Robbins dalam Rezza Amelia (2013, hal2) menyatakan bahwa kinerja merupakan ukuran hasil kerja yang mana hal ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang di tetapkan”. Sedangkan menurut Taurisa dan Ratnawati (2012, hal.172):

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang di capai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang di berikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat.

Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh seseorang karyawan serta berapa banyak karyawan memberikan kemampuan dengan pengorbanan yang di lakukan sebagai tujuan atas pencapaian kepuasan hasil yang maksimal kepada perusahaan.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Ada beberapa hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan pada sebuah organisasi demi tercapainya suatu organisasi sesuai yang di inginkan berikut pendapat menurut beberapa ahli mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Mangkunegara (2011, hal.67) menyatakan bahwa:Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa:

1. Humas performance = Ability + motivation
2. Motivation = Attitude + situation
3. Ability = Knowledge – skill.

Adapun pendapat lain menurut Mathis dan Jackson dalam Reza Amelia (2013, hal. 3) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan, yang sangat termasuk kemampuan individual adalah:
  - a. Bakat
  - b. Minat
  - c. Faktor kepribadian
- 2) Tingkat usaha yang di curahkan, komponennya berupa:
  - a. Motivasi
  - b. Etika kerja
  - c. Kehadiran
  - d. Rancangan tugas
- 3) Dukungan organisasi, yang termasuk dukungan organisasi yaitu:
  - a. Pelatihan dan pengembangan
  - b. Peralatan dan teknologi
  - c. Standar kinerja
  - d. Manajemen dan rekan kerja

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja baik karyawan maupun perusahaan dan di antaranya yaitu tingkat keterampilan. Kompetensi dan komitmen karyawan dukungan yang di berikan oleh alasan maupun sesama karyawan, sistem pengelolaan dan penanganan konflik,

sistem kerja dan fasilitas yang di berikan, lingkungan internal dan eksternal serta budaya kerja kebiasaan dalam aktivitas kerja perusahaan.

### **c. Arti Penting Kinerja**

Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa relative terhadap standart kinerjanya.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang di gunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Dengan ada penilaian kinerja maka karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku di masa yang akan datang. Para pekerja juga ingin umpan balik yang bersifat positif atas hasil yang telah mereka lakukan dengan baik, walaupun pada kenyataannya hasil dari penilaian kinerja tersebut masih lebih banyak berupa koreksi dan kritik saja.

Selain itu penilaian menurut Kaswan (2012, hal. 211) bahwa penilaian kinerja di perlukan karena sejumlah alasan, yang di antaranya:

- 1) Mengalokasikan sumber daya dalam lingkungan yang dinamis,
- 2) Memotivasi dan menghargai karyawan,

- 3) Member umpan balik kepada karyawan tentang kinerjanya,
- 4) Memelihara hubungan yang adil dalam kelompok,
- 5) Membina dan mengembangkan karyawan,
- 6) Mematuhi aturan kesempatan kerja yang setara,

Penilaian kinerja sebagai bagian dari proses manajemen kinerja merupakan sistem yang sampai saat ini masih di perdebatkan bahkan dalam organisasi yang hirarki. Penilaian kinerja mempunyai peran penting dalam proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Dalam hal ini penilaian kinerja adalah proses yang di gunakan organisasi untuk memulai kinerja karyawan.

#### **d. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011, hal. 75) unsur-unsur dinilai dari kinerja adalah:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Keandalan
- 4) Sikap

Adapun penjelasan dari indikator diatas adalah:

- 1) Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

## 2) Kuantitas hasil

Kuantitas hasil merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang di ukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

## 3)Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervise minuman. Keandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan; akurat , benar dan tepat.

## 4)Sikap

Sikap adalah sebuah konsep yang bersifat hipotetik (hypothetical construct). Dikatakan demikian karena secara riil sikap tidak bias dilihat dengan mata kepala, disentuh dengan tangan atau disentuh dengan lidah. Untuk memahami sikap seseorang, yang bias kita lakukan adalah mendefenisikan atau menginterpretasikan apa yang dikatakan atau dilakukan seseorang. Dengan demikian, untuk memahami sikap seseorang terhadap sebuah obyek, pertama, kita perlu mencermati apa yang dikatakan atau dilakukan seseorang terhadap sebuah obyek tersebut. Langkah selanjutnya, kedua, adalah menginterpretasikan maksud dari perkataan atau tindakan orang tersebut. Ketiga, memahami perilaku orang bersangkutan .

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam menilai kinerja karyawan McClelland dalam Mangkunegara (2011, hal. 68) mengemukakan 6 karakter dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu:

- 1) Pertama, memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.
- 2) Kedua, berani mengambil resiko.
- 3) Ketiga, memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Keempat, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasinya.
- 5) Kelima, memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang di lakukannya.
- 6) Keenam, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Dengan di ketahuinya indikator atau alat ukur dalam penilain kinerja karyawan, maka perusahaan akan dapat mengambil keputusan dalam menentukan kinerja karyawan yang bagaimana yang ingin di capaidengan mengupayakan keenam indikator tersebut agar menjadi lebih baik.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya organisasi**

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu di tanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk organisasi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya

organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya di serap sebagai budaya pribadi.

Baron dalam Rezza Amelia (2013) menyatakan “Budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang di terima bersama oleh anggota organisasi”. Menurut Robbins dan Judge dalam Taurisa dan Ratnawati (2012), “Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang di anut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi”.

Menurut Susanto dalam Soedjono (2014, hal. 24) bahwa “Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian di lakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat di mana hasil dari pemikiran tersebut di dapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dalam nilai-nilai organisasi yang diyakini dan di jiwai oleh seluruh anggota dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk

memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

### **b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins dalam Rezza Amelia (2013, hal. 4) menyebutkan karakteristik budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Identitas anggota, pegawai mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, bukannya bagian dari pekerjaannya atau bagian dari bidang keahlian profesional.
- 2) Penekanan kelompok, kegiatan-kegiatan kerja diorganisir dalam suatu kelompok atau group dengan perseorangan atau individu.
- 3) Fokus pada manusia, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen akan selalu memperhatikan dampaknya bagi anggota organisasi.
- 4) Integrasi unit-unit, bahwa unit-unit di dalam organisasi didukung untuk beroperasi dalam suatu koordinasi atau saling mengisi.
- 5) Pengawasan; peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 6) Toleransi terhadap resiko, pegawai didorong untuk menjadi agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- 7) Kriteria penghargaan, bahwa penghargaan seperti kenaikan upah dan promosi dialokasikan sesuai dengan prestasi atau kinerja karyawan dan bukan berdasarkan senioritas, favoritism atau faktor non kerja lainnya.
- 8) Toleransi terhadap konflik, karyawan didorong dalam suasana konflik dan saling bersedia menerima kritik.

- 9) Orientasi kepada hasil akhir, yaitu manajemen memusatkan perhatiannya pada hasil akhir atau outcomes, bukannya pada teknik-teknik dan proses untuk mencapai hasil.
- 10) Mengutamakan sistem terbuka, organisasi selalu memantau dan menanggapi setiap perubahan yang terjadi di luar lingkungan organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins dalam Rezza Amelia (2013, hal. 4) adalah sebagai berikut:
  - a) Budaya organisasi merupakan sebuah pembeda, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
  - b) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
  - c) Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dan pada kepentingan dan individual.
  - d) Budaya organisasi meningkatkan ketahanan sistem sosial.
  - e) Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan sikap serta perilaku karyawan.

### **c. Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang di pahami, dijiwai dan di praktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Adapun indikator budaya organisasi menurut Soedjono (2014, hal. 24) yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif

dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan.

- 2) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil di bandingkan perhatian pada teknik dan proses yang di gunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 3) Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasam.
- 4) Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Bila proses instalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan organisasinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi organisasi maupun karyawan.

### **3. Konflik**

#### **a. Pengertian Konflik**

Ada berbagai macam definisi tentang konflik, tergantung dari bagaimana memaknai istilah itu. Secara umum konflik adalah ketidakcocokan dari sejumlah bentuk interaksi. Menurut Imam dan Siswandi (2009, hal. 103) "Konflik adalah

segala bentuk interaksi yang bersifat oposisi atau suatu interaksi yang bersifat antagonistik konflik terjadi karena perbedaan atau kelangkaan posisi sosial dan posisi sumber daya atau karena di sebabkan sistem nilai dan penilaian yang berbeda”. Selain itu menurut Fauzan (2016, hal. 19) konflik adalah suatu proses di mana upaya secara sengaja di lakukan si A untuk mengimbangi si B dengan berbagai bentuk hambatan yang akan mengakibatkan si B frustasi dalam mencapai tujuan dan kepentingannya. Misalnya yang diakibatkan oleh, masalah ide yang dicuri dan senioritas, bisa juga disebabkan karena kurangnya komunikasi antar atasan dengan karyawan, tersinggung dengan ejekan teman sekantor, biasanya masalah yang timbul disebabkan karena lingkungan kerja yang kurang kondusif di suatu perusahaan.

Menurut mangkunegara (2011, hal. 155). “Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang di harapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang di harapkannya”. Dengan demikian terjadinya suatu konflik itu adalah melalui suatu proses yang dimulai dari seseorang kepada orang lain, yang kemudian menjadi masalah.

Ada atau tidaknya suatu konflik dalam suatu organisasi adalah tergantung dari persepsi-persepsi pihak-pihak yang terkait. Berikan dengan pengertian konflik ini ada beberapa pandangan dalam pengartian suatu konflik, yaitu:

#### 1) Pandangan Tradisional

Pendekatan konservatif menganggap bahwa semua konflik itu buruk atau selalu membawa dampak negative, dalam hal ini konflik dilihat sebagai hasil dari suatu:

- a) Disfungsional tidak berfungsi sebagaimana fungsinya.

- b) Komunikasi yang buruk.
- c) Kurangnya keterbukaan dan pencapaian antara orang-orang yang ada.
- d) Kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi para karyawannya.

#### **b. Tipe-Tipe Konflik**

Manajer harus mengetahui intensitas dan derajat konflik sebab akan dapat menentukan terapi yang tepat dan manajer bagi kinerja organisasi. Pada dasarnya ada 6 Tingkatan konflik yang menurut Imam dan Siswandi (2009, hal. 103) yaitu:

- 1) Konflik dalam diri pribadi Konflik dalam diri pribadi ini terbagi ke dalam konflik kognisi dan konflik afektif. Konflik kognisi terkait dengan cakupan intelektual (pemikiran) sedangkan konflik efektif berkaitan dengan cakupan perilaku atau sikap.
- 2) Konflik antar pribadi Konflik ini berkaitan dengan dua orang atau lebih yang mempunyai perbedaan untuk menentukan dan memilih isi, tindakan atau tujuan yang ketiga-tiganya sama-sama penting artinya.
- 3) Konflik dalam kelompok. Jika dua orang atau lebih kelompok terdapat ketidaksamaan pilihan untuk menentukan cara yang akan di tempuh.
- 4) Konflik antar kelompok antar kelompok terjadi di karenakan masing-masing kelompok melihat sesuatu sesuai dengan kepentingan kelompoknya. Perbedaan kepentingan adanya perbedaan harapan.
- 5) Konflik dalam organisasi. Konflik dalam organisasi terdiri dari konflik vertical, konflik horizontal dan konflik diagonal.

- 6) Konflik antar organisasi. Konflik antar organisasi adalah konflik yang terjadi antar organisasi yang beridentitas mandiri yang tidak mempunyai hubungan struktur organisasi.

Ada beberapa bentuk konflik dalam organisasi yang menurut Mangkunegara (2011, hal. 155) antara lain:

- 1) Konflik Hirarki (*Hierarchical Conflict*) yaitu konflik yang terjadi pada pada tingkatan hirarki organisasi.

Contoh, konflik antara Komisaris dengan Direktur Utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota, pengurus dengan manajer, dan pengurus dengan karyawan.

- 2) Konflik Fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi.

Contoh, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.

- 3) Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan staf yang berhubungan dengan wewenang/otorisasi kerja.

Contohnya, karyawan secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.

- 4) Konflik Formal-Informal (*Formal-Informal Conflict*), yaitu konflik yang terjadi berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal.

Contoh, pemimpin yang menemapkan norma yang salah pada organisasi.

Ada beberapa tipe konflik yang harus di kenalin yang menurut Silabin dan Novrisca (2012, hal. 3) antara lain:

a. Konflik Kepribadian

Konflik Kepribadian adalah pertentangan antarpribadi yang di dorong oleh ketidaksukaan atau ketidaksepakatan yang sifatnya pribadi. Hal yang dapat memicu timbulnya konflik kepribadian adalah ketidaksopanan di lingkungan kerja, meningkatkan informalitas, tekanan atas hasil kerja, dan keberagaman latar belakang mendorong timbulnya ketidaksopanan dalam lingkungan kerja. Masalah ini harus dihindari (di pecahkan lebih awal) dengan budaya organisasional yang menempatkan nilai tinggi atas rasa hormat untuk rekan kerja. Hal ini menurut para manajer untuk bertindak sebagai panutan

b. Konflik Nilai

Nilai (*value*) adalah kepercayaan yang bertahan lama yang diwujudkan dalam perilaku atau sifat akhir. Sementara, sistem nilai (*value system*) adalah organisasi kepercayaan seseorang mengenai cara yang dipilihnya dalam berperilaku dan keyakinan sifat akhir. Konflik nilai dapat terjadi jika pertentangan di dasarkan pada perbedaan-perbedaan antarpribadi yang terlihat dalam nilai.

- 1) Konflik nilai pribadi yaitu konflik dari dalam dan tekanan yang bdi hasilkannya biasanya dialami ketika nilai instrumental dan nilai akhir yang dihargai tinggi oleh seseorang menariknya kea rah yang berbeda.
- 2) Konflik nilai antarpribadi, Tipe konflik ini sejajar dengan konflik kepribadian. Konflik ini terdiri atas kombinasi antar nilai-nilai instrumental dan nilai-nilai akhir yang tak terelakan menunjukkan ketidakcocokan .

- 3) Konflik nilai individual organisasi, yaitu konflik yang terjadi jika nilai-nilai yang didukung dan diberlakukan oleh organisasi berbenturan nilai-nilai pribadi para karyawan.

c. Konflik Antarkelompok

Konflik diantara kelompok kerja, tim dan departemen adalah hal yang biasa bagi daya saing organisasional. Hal yang dapat memicu timbulnya konflik ini adalah pemikiran dalam kelompok atau *in-group thinking*. Kekompakan yang mengikat anggota kelompok dapat menjadi hal baik maupun sebaliknya. Tingkat kekompakan tertentu dapat mengubah sekelompok individual menjadi tim yang baik. Namun tingkat kekompakan yang terlalu banyak, dapat melahirkan pemikiran kelompok karena keinginan untuk memiliki pergaulan yang baik menyingkirkan kritis. Perubahan yang dikaitkan dengan tingkat kekompakan kelompok yang meningkat antara lain:

- 1) Anggota-anggota *in-group* memandang diri mereka sendiri sehingga sekumpulan individu yang unik, sementara memandang anggota kelompok lain tidak istimewa.
- 2) Anggota-anggota *in-group* memandang diri mereka sendiri benar secara positif dan bermoral, sementara memandang anggota kelompok lain secara negative dan tidak bermoral.
- 3) Anggota *in-group* memandang orang yang ada di luar sebagai ancaman
- 4) Anggota *in-group* membesar-besarkan perbedaan antara kelompok mereka dengan kelompok lain, melibatkan persepsi realitas yang menyimpang.

#### d. Konflik Lintas Budaya

Konflik yang mungkin yang mungkin timbul di karenakan asumsi-asumsi yang berbeda tentang bagaimana cara berfikir dan bertindak sehingga membawa dampak yang langsung dan besar.

#### c. Faktor-Faktor Penyebab Konflik

Dari proses konflik yang telah diuraikan di atas, dapat di ketahui bahwa faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik dalam perusahaan menurut Imam dan Siswandi (2009, hal. 105), yaitu:

- 1) Adanya kepribadian yang saling bertentangan.
- 2) Adanya sistem nilai yang saling bertentangan.
- 3) Adanya tugas yang biasanya kurang jelas dan sering kali bersifat tumpang tindih.
- 4) Ada pwrsaingan yang tidak tepat.
- 5) Adanya persaingan yang di beri fasilitas yang sangat terbatas (tidak cukup).
- 6) Proses komunikasi yang tidak tepat.
- 7) Adanya tugas yang saling bergantung satu dengan yang lain.
- 8) Kompleksitas organisasi yang cukup tinggi.
- 9) Adanya kebijakan-kebijakan yang kurang jelas dan tidak dapat di terima secara rasional.
- 10) Adanya berbagai tekanan yang cukup besar.
- 11) Adanya keputusan yang di buat berdasarkan kolektif. Dalam hal ini umumnya kelompok mayoritas yang mempunyai dominan.
- 12) Adanya keputusan yang di buat berdasarkan consensus.

13) Adanya harapan yang sangat sulit untuk di penuhi.

14) Permasalahan dilematis yang sangat sulit di pecahkan.

Setiap terjadinya konflik pasti memiliki latar belakang penyebabnya, Menurut Heridiansyah (2014, hal. 29) secara umum ada beberapa sebab timbulnya konflik, yaitu:

- a) Hendrieks, W, mengidentifikasinya proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap: pertama: peristiwa sehari-hari, kedua: adanya tantangan sedangkanyang ketiga: timbulnya pertentangan.
- b) Perebutan tenaga ahli yang professional. Suatu organisasi ingin memiliki tenaga kerja yang handal dan berkualitas, ini salah satunya dapat di lakukan dengan cara mengambil atau menarik SDM yang berasal dari organisasi atau perusahaan lain. Ini sebagaimana di tegaskan oleh Wahyudi, yaitu: “Pada saat permulaan muncul suatu krisis di tandai dengan adanya pertentangan untuk memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas, maupun di sebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif.”
- c) Keinginan pihak top manajemen yang terlalu ambisius dan juga mengandung maksud tertentu. Dimana ini telah terbaca oleh pihak komisaris sehingga menimbulkan reaksi konflik antara manajemen dan komisaris. Ini dari segi teori sering di sebut dengan *agency theory*, *agency theory* (teori keagenan) merupakan teori yang membahas konflik antara pihak manajemen dan komisaris yang mana pihak manajemen disebut sebagai agent atau pelaksana dan komisaris adalah principal. Dimana mereka harus membangun suatu kontrak kerja yang menyangkut aturan-aturan yang harus di sepakati oleh kedua belah pihak, terutama

aturan yang menegaskan agent harus bekerja untuk memaksimalkan keuntungan kepada principal.

- d) Konflik juga memungkinkan terjadi karena kondisi dan situasi eksternal perusahaan yang di anggap tidak sisi representative dalam rangka memberikan kenyamanan pada perusahaan ini terjadi seperti adanya terror dan gangguan dari pihak luar, sehingga kegelisahan kerja selalu terjadi dan manajemen perusahaan tidak bias focus dalam membangun dan melaksanakan rencana yang dibuatnya.

#### **d. Jenis-Jenis Konflik**

Konflik ada berbagai macam jenis, dimana setiap pakar konflik memiliki pandangan yang berbeda-beda dalam mengklasifikasikannya. Secara umum menurut Heridiansya (2014, hal .30) konflik itu jenisnya dalam beberapa bentuk, yaitu:

- 1) Konflik pada diri individu itu sendiri,
- 2) Konflik antar individu, dan,
- 3) Konflik individu dengan institusi.

Konflik itu menjadi berbeda jika di lihat dari segi perspektif organisasi. Konflik dalam organisasi timbul karna keterlibatan seorang individu dengan organisasi tempat ia bekerja. Menurut T. Hani Handoko dalam Heridiansyah (2014, hal. 30) ada ,lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi.

- a) Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seseorang individu ketidak pastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai pemimpin pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuan.

- b) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahannya).
- c) Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan era individu menggapai tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh seorang individu mungkin di hukumi atau di asingkan oleh kelompok kerja karena melanggar norma-norma kelompok.
- d) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan antar kelompok.
- e) Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, technology, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumberdaya menjadi efisien.

Pembagian jenis konflik ini akan menjadi lebih menarik jika di bagi secara lebih detail, karna dengan konsep yang lebih detail akan membuat analisis pemahaman tentang konflik menjadi jauh lebih maksimal, sedangkan jika dibuat secara sederhana hanya akan dipahami secara umum.

#### **e. Indikator Konflik Kerja**

Terjadinya konflik dapat di ukur atau di ketahui berdasarkan gejala yang terlihat. Menurut Imam dan Siswandi (2009, hal. 103) gejala konflik yang ada di dalam organisasi yaitu sebagai berikut:

- a) Adanya komunikasi yang lemah.

- b) Adanya permusuhan atau iri hati antara kelompok.
- c) Adanya friksi antar pribadi.
- d) Eskalasi arbitrase.
- e) Adanya moral yang rendah.
- f) Adanya perbedaan keyakinan yang ekstrim.

Filley dan House dalam Heridiansyah (2014, hal. 32) memberikan kesimpulan atas hasil penylidikan kepustakaan mengenai konflik peran dalam organisasi, yang di catat melalui indikasi-indikasi yang dio pengaruhi oleh empat variable pokok:

- a) Mempunyai kesadaran akan terjadinya konflik peran.
- b) Menerima kondisi dan situasi bila muncul konflik yang bias membuat tekanan-tekanan dalam pekerjaan.
- c) Memiliki kemampuan untuk mentoleri stress.
- d) Memperkuat sikap/sifat pribadi lebih tahan dalam menghadapi konflik yang muncul dalam organisasi.

## **B. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan uraian teoritis yang di kemukakan sebelumnya maka dapat diberikan gambar kerangka konseptual penelitian ini yaitu:

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar dari pada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah

menyelesaikan dengan perubahan jaman (*adaptif*) adalah yang dapat, meningkatkan kinerja.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Reza Amelia (2013) yang menyimpulkan bahwa variable budaya organisasi berpengaruh signifikan karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Dari uraian di atas tampak jelas bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka budaya organisasi yang baik akan semakin meningkat kinerja karyawan.



**Gambar: II-1. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

## 2. Pengertian Konflik dengan Kinerja Karyawan

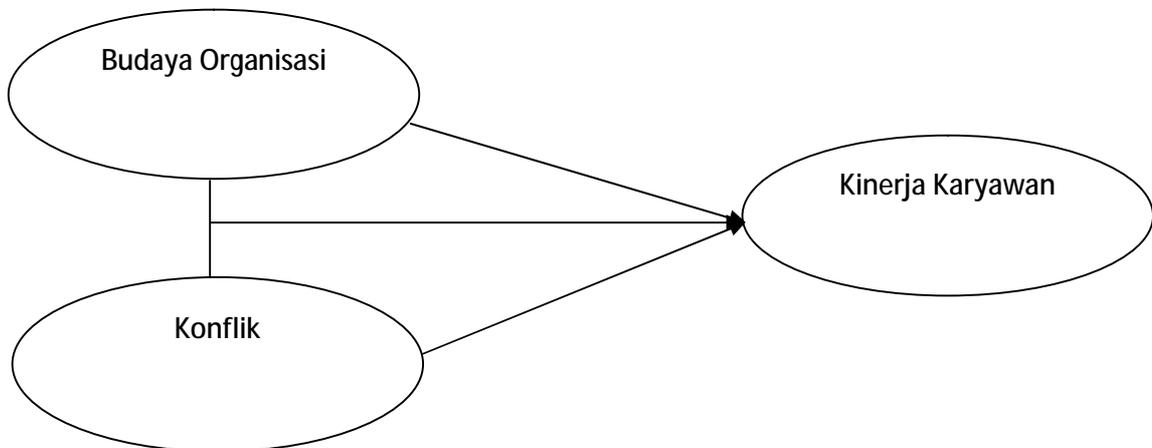
Pada dasarnya konflik bukanlah sesuatu hal yang buruk, konflik dapat memberikan dampak yang positif. Konflik dapat membuat seseorang lebih termotivasi untuk berprestasi dan bersaing secara sehat,. Hal ini juga di jelaskan oleh Indriyanti (2010) dalam penilitian nya yang menyimpulkan bahwa tidak selalu konflik itu akan membawa pengaruh negtif bagi kinerja poerusahaan atau organisasi, konflik fungsional justru malah meningkatkan kinerja perusahaan / organisasi. Sebaliknya konflik Disfungsional berpotensi akan menghambat kinerja perusahaan. Dari uraian di atas tampak jelas bahwa konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



**Gambar: II-2. Hubungan Konflik dengan Kinerja Karyawan**

### 3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh penulis sebelumnya sebagaimana yang ditemukan oleh Silaban dan Novriska (2012), menunjukkan bahwa antara budaya organisasi dan konflik karyawan terdapat korelasi atau hubungan yang sedang terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dalam kerangka konseptual berikut:



**Gambar: II-3. Paradigma Penelitian**

Berdasarkan gambar di atas maka dapat diterangkan bahwa penelitian ini akan mencari hubungan antara budaya organisasi ( $X_1$ ) dan konflik ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan ( $y$ ) sebagai variabel

terikat baik parsial maupun simultan. Penelitian ini juga akan mencari korelasi antara dua variable bebas yaitu antara budaya organisasi ( $X_1$ ) dengan konflik ( $X_2$ )

### **C. Hipotesis**

Menurut Sujarweni (2014, hal. 62) menjelaskan bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan yang di turunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat”.Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru di dasarkan pada teori yang relavan belum di dasarkan pada fakat empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”.Untuk menguji hipotesis tersebut tidakla cukup hanya dengan mengajukan teori-teori saja tetapi harus didukung dengan fakta-fakta yang di peroleh dari hasil pengumpulan data yang dapat dipertanggung-jawabkan.

Sehubungan dengan pendapat tersebut di atas maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.
- 2) Konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.
- 3) Ada pengaruh budaya organisasi dan konflik terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif, karena penelitian ini di sajikan dengan berbagai argumentasi di sertai dengan pengujian. Hal ini sesuai dengan pendapat Sujarweni (2014, hal. 11) yang mengemukakan mengetahui hubungan antara dua variable atau lebih serta mengetahui pengaruhnya.

#### **B. Defenisi Operasional**

Adapun defenisi oprasional dari variable penelitian ini adalah:

- 1) Kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat merupakan perilaku yang nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Indikatornya seperti terdapat tabel di bawah ini.
- 2) Budaya Organisasi ( $X_1$ ) sebagai variable bebas yang merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang di pahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.
- 3) Konflik ( $X_2$ ) sebagai variable bebas yang merupakan sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingan ditentang atau secara negative dipengaruhi oleh pihak lain.

**Tabel III.1**  
**Definisi Oprasional**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Kinerja Karyawan (y)  Mangkunegara (2011, hal. 75)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Keandalan</li> <li>4. Sikap</li> </ol>
Budaya Orgaisasi (X <sub>1</sub> )  Soedjono (2014, hal. 24)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko</li> <li>2. Berorientasi kepada hasil</li> <li>3. Berorientasi tim</li> <li>4. Agresifitas</li> </ol>
Konflik (X <sub>2</sub> )  Imam dan Siswandi (2009, hal.103)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya komunikasi yang lemah</li> <li>2. Adanya permusuhan atau iri hati antara kelompok</li> <li>3. Adanya priksi antar pribadi</li> <li>4. Eskalasi arbitrase</li> <li>5. Adanya moral rendah</li> <li>6. Adanya perbedaan keyakinan yang eksternal</li> </ol>

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Lokasi penelitian

Penelitian di lakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang beralamat di Jalan. Letjen suprpto No. 2 Medan yang bergerak dalam bidang agroindustri.

#### 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini di mulai pada bulan Desember 2016 s/d April 2017

**Tabel III.2**  
**Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Des'16				Jan'17				Feb'17				Mar'17				April'17			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■	■																		
2	Pra Riset			■	■																
3	Penulisan Proposal					■	■	■	■												
4	Seminar Proposal							■													
5	Revisi Proposal								■	■											
6	Penulisan Skripsi										■	■	■								
7	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■				
8	Pengesahan Skripsi																	■			
9	Sidang Meja Hijau																			■	

### D. Populasi dan Sampel

Sebelum diketahui metode penarikan sampel yang ada pada penelitian terlebih dahulu di ketahui pengertian populasi dan sampel:

## **1. Populasi Penelitian**

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian sebagai sumber data yang memilih karakteristik tertentu didalam suatu penelitian. Agar penelitian ini tidak terlalu luas maka sepeneliti membatasi penelitian budaya organisasi dan konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan di ruangan SDM, karena ditemukan banyak konflik yang terjadi di ruangan tersebut, populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Sumber Daya Manusia pada PT,Perkebunan Nusantara IV Medan yang berjumlah 39 orang.

## **2. Sampel penelitian**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Sugiyono (2012, hal. 116) sampel adalah bagian dari populasi yang di ambil melalui cara-cara tertentu, jelas, dan lengkap dianggap bisa mewakili populasi. Penentuan jumlah sampel dihitung berdasarkan pendapat dari Juliandi, dkk (2014: 117) yang menyatakan bahwa: “Apabila subjeknya kurang dari 100 orang maka lebih baik di ambil semua sehingga penelitian merupakan penelitian populasi”. Dengan demikian maka subjek penelitian ini menggunakan teknik probability sampling yaitu seluruh Karyawan di ruangan SDM pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang berjumlah 39 orang.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### 1. Studi dokumentasi

Mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan dan nilai penting dengan penelitian ini.

### 2. Wawancara (*interview*)

Melakukan Tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

### 3. Questioner(angket)

Daftar pernyataan yang sudah di persiapkan terlebih dahulu untuk diberikan kepada responden yang berhubungan dengan objek yang akan diteliti. Dalam hal ini memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan variabel yang diteliti. Skala yang digunakan adalah Likert dengan kategori:

**Tabel III.3**  
**Skala Pengukuran Likert**

<b>PERTANYAAN</b>	<b>BOBOT</b>
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber: Sugiyono (2012, hal. 133)

Selanjutnya untuk menguji valid dan reliabel tidaknya maka di uji dengan validitas dan reliabilitas:

### a. Validitas

Validitas memiliki nama lain seperti sahih, tepat, benar. Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrument sebagai alat ukur untuk variabel penelitian. Jika instrument valid/benar maka hasil pengukuran kemungkinan akan benar.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka di gunakan teknik korelasi produk moment, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Sugiyono (2012, hal. 248)

Keterangan:

- n = banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x_i$  = jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y_i$  = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i)^2$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum y_i)^2$  = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y_i)^2$  = pengamatan jumlah variabel y
- $\sum x_i y_i$  = jumlah hasil kali variabel x dan y

Kriteria penerimaan / penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak H<sub>0</sub> jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung < nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed <  $\alpha$ 0,05).

- 2) Terima  $H_0$  jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung  $>$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed  $> \alpha 0,05$ ).

Program yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen adalah program komputer statistical program *for social scients instrumen* (SPSS) versi 22 yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Dari 30 item pertanyaan yang dijawab dan dari sampel sebanyak 39 orang karyawan. Kemudian penulis menginput nilai-nilainya untuk bahan pengujian. Uji validitas menggunakan pendekatan “single trial administrator” yakni pendekatan sekali jalan atas data instrument yang disebarkan dan tidak menggunakan pendekatan ulang.

Validitas dilihat dari perbandingan antara nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan nilai positif maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

**Tabel III.5**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y)**

No. Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1	0,812	0,316	Valid
2	0,544	0,316	Valid
3	0,802	0,316	Valid
4	0,731	0,316	Valid
5	0,575	0,316	Valid
6	0,833	0,316	Valid
7	0,821	0,316	Valid
8	0,608	0,316	Valid
9	0,822	0,316	Valid
10	0,809	0,316	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 2017

**Tabel III.6**  
**Hasil Uji Validitas instrumen Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)**

No. Butir	r hitung	r tabel	Status
1	0,776	0,316	Valid
2	0,711	0,316	Valid
3	0,792	0,316	Valid
4	0,787	0,316	Valid
5	0,688	0,316	Valid
6	0,876	0,316	Valid
7	0,841	0,316	Valid
8	0,700	0,316	Valid
9	0,832	0,316	Valid
10	0,639	0,316	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 2017

**Tabel III.7**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen konflik (X<sub>2</sub>)**

No. Butir	r hitung	r tabel	Status
1	0,735	0,316	Valid
2	0,571	0,316	Valid
3	0,722	0,316	Valid
4	0,676	0,316	Valid
5	0,526	0,316	Valid
6	0,775	0,316	Valid
7	0,685	0,316	Valid
8	0,521	0,316	Valid
9	0,561	0,316	Valid
10	0,572	0,316	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 20170

## **b. Realibilitas**

Menurut Juliandi & Irfan (2014, hal. 83) menyatakan bahwa “Tujuan pengujian realibilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya.

Selanjutnya menurut Nunnally dalam Juliandi & Irfan (2014, hal. 83-84) menyatakan bahwa “Jika nilai koefisien realibilitas (*Sperman Brown/ri*) > 0,60 maka instrument memiliki reliabilitas yang baik/reliabel/terpercaya.

Menurut Arikunto dalam Juliandi & Irfan (2014, hal. 86) menyatakan bahwa pengujian reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum s_b^2}{s_1^2} \right]$$

Keterangan:

r = Reliabilitas instrument (*cronbach alpha*)

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum s_b^2$  = Jumlah varians butir

$s_1^2$  = Varians Total

Dengan kriteria:

1. Jika nilai *cronbach alpha*  $\geq 0,6$  maka instrument variabel adalah reliabel (terpercaya)

Nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*) di atas adalah  $0,791 > 0,6$  maka kesimpulannya instrumen yang di uji adalah reliabelreliabel (tidak terpercaya).

Selanjutnya butir instrumen yang menyatakan valid diatas diuji realibilitasnya dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Menurut nunaly dalam Imam Ghozali (2005) suatu konstrukstur atau variabel dikatakan riliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,6$ , hasilnya seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel III.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja Karyawan**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,883	10

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 2017

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai reliabel instrument menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena sesuai dengan *Cronbach Alpha*, dimana nilai lebih  $> 0,60$

**Tabel III.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	10

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 2017

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai reliabel instrument menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena sesuai dengan *Cronbach Alpha*, dimana nilai lebih  $> 0,60$

**Tabel III.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Konflik**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	10

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 2017

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai reliabel instrument menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena sesuai dengan *Cronbach Alpha*, dimana nilai lebih  $> 0,60$

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Metode Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut rumus untuk melihat analisis linier berganda:

$$Y = \beta + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + e$$

Juliandi, dkk (2014, hal. 174)

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

$\beta$  = Konstanta

$\beta_1$  dan  $\beta_2$  = Besaran Koefisien regresi dari masing-masing variabel

$X_1$  = Budaya Organisasi

$X_2$  = Konflik

e = Error

Penggunaan metode regresi linier berganda harus memenuhi asumsi klasik, antara lain:

### 2. Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linier berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari:

#### a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variable dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau

tidak Juliandi (2014, hal. 174). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflasi Factor*) antar variabel independen dan nilai *tolerance*. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan  $VIF > 10$ .

#### **c. Uji Heterokedastisitas**

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas sebaliknya jika varian berbeda maka disebut heterokedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
3. Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas terpercay).

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Sugiyono (2012, hal. 250)

Keterangan:

t = nilai  $t_{hitung}$

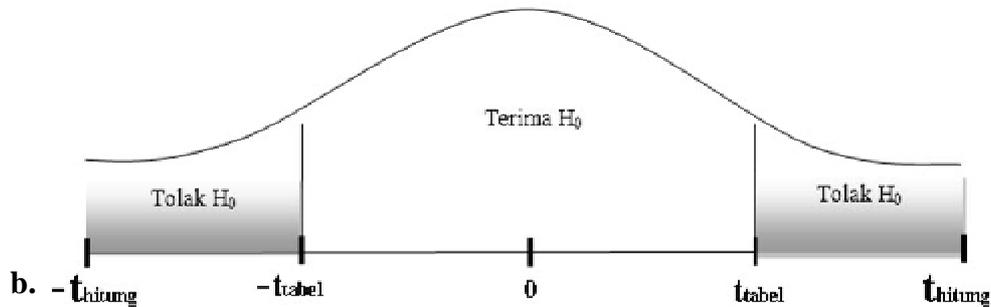
$r_{xy}$  = korelasi xy yang ditemukan

n = jumlah sampel

Bentuk pengujian adalah:

- a)  $H_0: r_1 = 0$ , artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas
- b) (X) dengan variabel terikat (Y).

- c)  $H_0: r \neq 0$ , artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).



Untuk mengetahui secara simultan dari variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan statistic F (Uji F).

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

$R^2$  = koefisien korelasi ganda

$k$  = Jumlah variabel independen

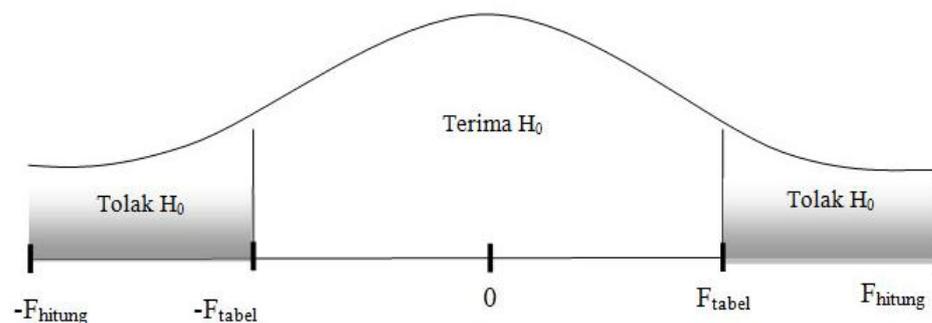
$n$  = Jumlah anggota sampel

$F$  = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

Adapun pengujiannya adalah:

$H_0: \beta = 0$ , tidak ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y

$H_0: \beta \neq 0$ , ada pengaruh antara variabel x dengan variabel



#### 4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut

$$D = R^2 \times 100\%$$

Sugiyono (2012, hal. 277)

Keterangan:

D =Determinasi

$R^2$  =Nilai korelasi berganda

100% = Persentase Kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Hasil Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel  $X_1$ , 10 pernyataan untuk  $X_2$ , 10 pernyataan untuk variabel Y, dimana yang terjadi variabel  $X_1$  adalah budaya organisasi, variabel  $X_2$  adalah konflik dan yang menjadi variabel Y adalah kinerja karyawan angket yang disebarakan ini diberikan kepada 39 orang karyawan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan *skala likert* berbentuk tabel *checklist*. Seperti yang penulis kemukakan pada Bab III.

**Tabel IV.1**  
**Skala Likert's**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Bobot Nilai</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2008, hal. 85)

Dan ketentuan tabel IV.1 di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$  (budaya organisasi dan konflik) maupun variabel terikat (kinerja karyawan).

### a. Karakteristik Responden

Dari hasil hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 39 responden melalui penyebaran kuesioner, gambaran tentang karakteristik responden dapat dilihat tabel-tabel sebagai berikut:

**Tabel IV.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
1	Laki-laki	26	67%
2	Perempuan	13	33%
	Jumlah	39	100%

Sumber: Hasil Penelitian Data (2016)

Dari tabel diatas IV.2 diketahui bahwa berdasarkan jenis kelamin responden penelitian ini adalah perempuan yaitu sebanyak 13 orang karyawan (33%) dan laki-laki sebanyak 26 orang karyawan (67%). Hal ini disebabkan karena pada waktu penerimaan karyawan proposinya lebih banyak diterima karyawan laki-laki dibandingkan perempuan.

**Tabel IV.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	25-30 Tahun	13	33%
2	31-40 Tahun	12	31%
3	41-50 Tahun	11	28%
4	>50 Tahun	3	8%
	Jumlah	39	100%

Sumber: Hasil Penelitian Data (2017)

Dari tabel IV.3 diatas diketahui bahwa sebagian besar usia responden dalam penelitian ini yaitu berusia 25-30 tahun sebanyak 13 orang karyawan (33%), antara 31-40 tahun sebanyak 12 orang karyawan (31%), yang memiliki usia 41-45 tahun sebanyak 11 orang karyawan (28%), sedangkan usia responden yang paling sedikit jumlahnya adalah usia >50 tahun berjumlah 3 orang karyawan (8%).

**Tabel IV.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMA/SMK	11	28%
2	D3	10	25%
3	S1	18	47%
4	S2	0	-
	Jumlah	39	100%

Sumber: Hasil Penelitian Data (2017)

Dari tabel IV.4 diatas diketahui mayoritas pendidikan responden adalah pendidikan S1 yaitu sebanyak 18 orang karyawan (47%), pendidikan SMA yaitu sebanyak 11 orang bkaryawan (28%), pendidikan S2 yaitu sebanyak 0 orang karyawan (0%), kemudian pendidikan D3 sebanyak 10 orang karyawan (25%). Hal ini dikarenakan, instansi dalam melakukan penerimaan karyawan mengutamakan calon karyawan yang berpendidikan baik.

### c. Analisis Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu:

#### 1. Variabel Kinerja karyawan (Y)

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel kinerja karyawan diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel IV.5**  
**Skor Angket untuk Variabel Kinerja karyawan (Y)**

No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	20	51,28%	12	30,77%	4	10,26%	3	7,69%	0	0,00%	39	100%
2	23	58,97%	8	20,51%	7	17,95%	1	2,56%	0	0,00%	39	100%
3	19	48,72%	9	23,08%	8	20,51%	3	7,69%	0	0,00%	39	100%
4	23	58,97%	8	20,51%	6	15,38%	2	5,13%	0	0,00%	39	100%
5	22	56,41%	9	23,08%	6	15,38%	2	5,13%	0	0,00%	39	100%
6	25	64,10%	9	23,08%	4	10,26%	1	2,56%	0	0,00%	39	100%
7	17	43,59%	11	28,21%	6	15,38%	5	12,82%	0	0,00%	39	100%
8	26	66,67%	8	20,51%	5	12,82%	0	0,00%	0	0,00%	39	100%
9	20	51,28%	8	20,51%	8	20,51%	3	7,69%	0	0,00%	39	100%
10	17	43,59%	11	28,21%	8	20,51%	3	7,69%	0	0,00%	39	100%

Sumber: data diolah (2017)

1. Jawaban responden tentang saya melakukan pekerjaan dengan penuh perhitungan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 51,28%.
2. Jawaban responden tentang skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 58,97%.
3. Jawaban responden tentang saya melakukan pekerjaan dengan cekatan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 48,72%.
4. Jawaban responden tentang perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 58,97%.

5. Jawaban responden tentang tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 56,41%.
6. Jawaban responden tentang saya dapat dengan cepat menyesuaikan diri pada setiap keputusan-keputusan baru yang diambil perusahaan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 64,1%.
7. Jawaban responden tentang saya mendahulukan pekerjaan-pekerjaan yang merupakan prioritas kerja, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 43,59%.
8. Jawaban responden tentang saya handal dalam melaksanakan prosedur kerja, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 66,67%.
9. Jawaban responden tentang saya mencari cara lain ketika saya mengalami kebuntuan kerja, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 51,28%.
10. Jawaban responden tentang saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 43,59%.

**b. Variabel Budaya organisasi ( $X_1$ )**

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel budaya organisasi diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel IV.6**  
**Skor Angket untuk Variabel Budaya organisasi (X<sub>1</sub>)**

No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	48,72%	7	17,95%	9	23,08%	4	10,26%	0	0,00%	39	100%
2	21	53,85%	7	17,95%	10	25,64%	1	2,56%	0	0,00%	39	100%
3	15	38,46%	7	17,95%	13	33,33%	4	10,26%	0	0,00%	39	100%
4	19	48,72%	5	12,82%	13	33,33%	2	5,13%	0	0,00%	39	100%
5	20	51,28%	6	15,38%	11	28,21%	2	5,13%	0	0,00%	39	100%
6	18	46,15%	8	20,51%	11	28,21%	2	5,13%	0	0,00%	39	100%
7	15	38,46%	9	23,08%	10	25,64%	5	12,82%	0	0,00%	39	100%
8	24	61,54%	6	15,38%	9	23,08%	0	0,00%	0	0,00%	39	100%
9	16	41,03%	8	20,51%	11	28,21%	4	10,26%	0	0,00%	39	100%
10	21	53,85%	9	23,08%	8	20,51%	1	2,56%	0	0,00%	39	100%

Sumber: data diolah (2017)

1. Jawaban responden tentang saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 48,72%.
2. Jawaban responden tentang bila terjadi kesalahan maka saya berani menanggung resiko nya, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 53,85%.
3. Jawaban responden tentang setiap pekerjaan yang di lakukan lebih mengutamakan kepentingan perusahaan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 38,46%.
4. Jawaban responden tentang setiap bagian yang ada di perusahaan dianjurkan untuk saling bekerjasama, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 48,72%.

5. Jawaban responden tentang setiap kepala bagian selalu mengawasi setiap pekerjaan bawahannya, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 51,28%.
6. Jawaban responden tentang karyawan saling bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 46,15%.
7. Jawaban responden tentang saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 38,46%.
8. Jawaban responden tentang loyalitas saya terhadap tim sangat tinggi, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 61,54%.
9. Jawaban responden tentang saya tidak puas dengan satu tugas, sehingga saya tertantang dengan tugas berikutnya, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 41,03%.
10. Jawaban responden tentang saya selalu datang tepat waktu, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 53,85%.

### **c. Variabel Konflik ( $X_2$ )**

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel lokasi diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel IV.7**  
**Skor Angket untuk Variabel Konflik (X<sub>2</sub>)**

No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	53,85%	8	20,51%	6	15,38%	4	10,26%	0	0,00%	39	100%
2	21	53,85%	6	15,38%	12	30,77%	0	0,00%	0	0,00%	39	100%
3	18	46,15%	6	15,38%	11	28,21%	4	10,26%	0	0,00%	39	100%
4	19	48,72%	7	17,95%	12	30,77%	1	2,56%	0	0,00%	39	100%
5	20	51,28%	6	15,38%	11	28,21%	2	5,13%	0	0,00%	39	100%
6	17	43,59%	10	25,64%	11	28,21%	1	2,56%	0	0,00%	39	100%
7	18	46,15%	7	17,95%	10	25,64%	4	10,26%	0	0,00%	39	100%
8	25	64,10%	4	10,26%	10	25,64%	0	0,00%	0	0,00%	39	100%
9	15	38,46%	8	20,51%	12	30,77%	4	10,26%	0	0,00%	39	100%
10	22	56,41%	8	20,51%	8	20,51%	1	2,56%	0	0,00%	39	100%

Sumber: data diolah (2017)

1. Jawaban responden tentang kepala bagian selalu menganjurkan agar konflik yang ada memacu karyawan melakukan persaingan untuk lebih berprestasi, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 53,85%.
2. Jawaban responden tentang berbagai perombakan dalam organisasi biasanya memicu adanya konflik, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 53,85%.
3. Jawaban responden tentang konflik yang terjadi diharapkan bertujuan untuk dapat mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 46,15%.
4. Jawaban responden tentang adanya konflik pada akhirnya akan memberikan dampak yang positif bagi kemajuan perusahaan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 48,72%.

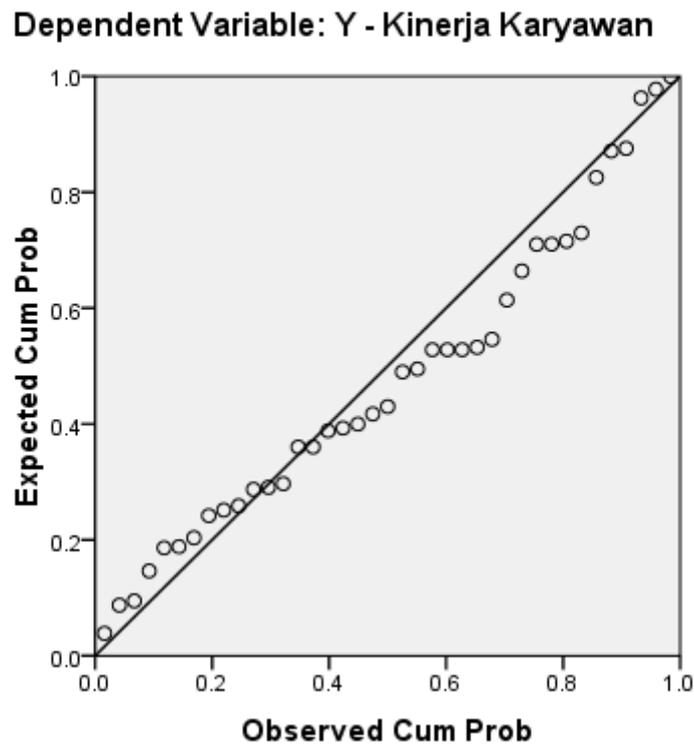
5. Jawaban responden tentang konflik sering timbul karena perbedaan pendapat beberapa karyawan dalam pembagian tugas, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 51,28%.
6. Jawaban responden tentang cara pandang serta pendapat karyawan yang tidak sama dengan karyawan lainnya sering menimbulkan konflik, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 43,59%.
7. Jawaban responden tentang konflik dari permasalahan pribadi karyawan sangat berpengaruh dalam pekerjaan karyawan, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 46,15%.
8. Jawaban responden tentang perselisihan antar karyawan biasanya terjadi dari adanya beda pendapat antara karyawan satu dengan karyawan lainnya, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 64,1%.
9. Jawaban responden tentang berbagai perubahan tata kerja perusahaan selalu dapat menimbulkan konflik, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 38,46%.
10. Jawaban responden tentang konflik yang ada selalu diselesaikan dengan jalan yang damai, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 56,41%.

## **1. Asumsi Klasik**

### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal.

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Gambar IV.1**

#### **Grafik Normalitas Data**

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa sebaran data berada di sekitar garis diagonal. Dengan demikian data tersebut berdistribusi normal.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji korelasi antara variabel independen. Jika terjadi korelasi maka ada gejala multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independennya.

**Tabel IV.8**  
**Uji Multikolinearitas**

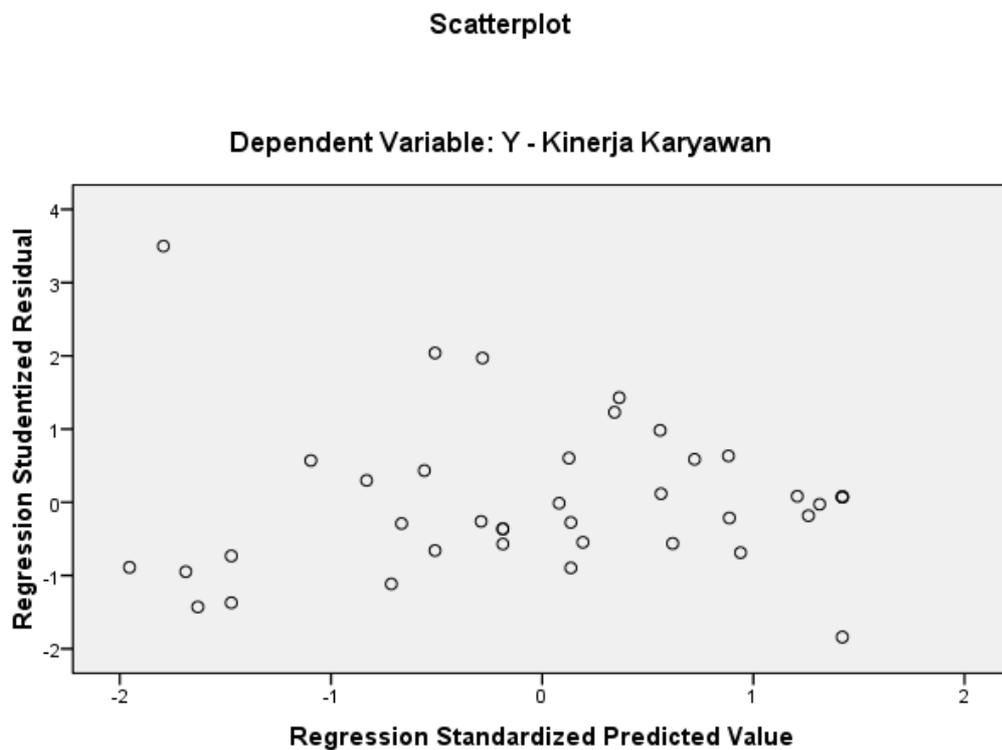
Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	10.150	5.374		1.889	.067		
X1 - Budaya Organisasi	.260	.146	.290	2.380	.000	.508	1.970
X2 - Konflik	.530	.179	.484	2.968	.005	.508	1.970

a. Dependent Variable: Y - Kinerja Karyawan

Dari data di atas dapat dilihat bahwa nilai Tolerance > 0,10 atau nilai VIF < 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak adanya multikolinearitas pada variabel-variabel independen tersebut.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan analisis grafik. Pada analisis grafik, suatu model regresi dianggap tidak mengalami heteroskedastisitas jika titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas dan tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y.



**Gambar IV.2**

**Pengujian Heteroskedastisitas**

Gambar di atas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk variabel independen maupun variabel bebasnya.

## 2. Regresi Linier Berganda

Adapun hasil pengolahan data melalui SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel IV.9**  
**Hasil Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	10.150	5.374		1.889	.067		
X1 - Budaya Organisasi	.260	.146	.290	2.380	.000	.508	1.970
X2 - Konflik	.530	.179	.484	2.968	.005	.508	1.970

a. Dependent Variable: Y - Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Dari tabel di atas, maka model persamaan regresinya adalah:

$$Y = 10,150 + 0,260 X_1 + 0,530 X_2.$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = Budaya organisasi

X<sub>2</sub> = Konflik

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

1. Variabel budaya organisasi dan konflik mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap kinerja karyawan.

2. Koefisien budaya organisasi memberikan nilai sebesar 0,260 yang berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat sebesar 26%.
3. Koefisien konflik memberikan nilai sebesar 0,530 yang berarti bahwa semakin baik konflik maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 53%.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Uji statistik t pada dasarnya bertujuan untuk menjelaskan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Dengan menggunakan program SPSS 16.0.

#### 1). Pengaruh Budaya organisasi (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y)

**Tabel IV.10**

#### Uji t Variabel X<sub>1</sub> terhadap Y

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.150	5.374		1.889	.067
X1 - Budaya Organisasi	.260	.146	.290	2.380	.000
X2 - Konflik	.530	.179	.484	2.968	.005

a. Dependent Variable: Y - Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Dari data di atas dan pengolahan SPSS dapat diketahui:

$$t_{hitung} = 2,380$$

$$t_{tabel} = 2,026$$

Kriteria pengambilan keputusan (Azuar Juliandi & Irfan, 2013, hal. 39):

- a) Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b) Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} (2,380) < t_{tabel} (2,026)$ , dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$ . Nilai 2,380 lebih besar dari 2,026 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## 2). Pengaruh Konflik (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y)

**Tabel IV.11**  
**Uji t Variabel X<sub>2</sub> terhadap Y**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.150	5.374		1.889	.067
X1 - Budaya Organisasi	.260	.146	.290	2.380	.001
X2 - Konflik	.530	.179	.484	2.968	.005

a. Dependent Variable: Y - Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Dari data di atas dan pengolahan SPSS dapat diketahui:

$$t_{hitung} = 2,968$$

$$t_{tabel} = 2,026$$

Kriteria pengambilan keputusan (Azuar Juliandi & Irfan, 2013, hal. 39):

- Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga variabel konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga variabel konflik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara konflik terhadap kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung}$  (2,968) >  $t_{tabel}$  (2,026), dengan taraf signifikan  $0,005 < 0,05$ . Nilai 2,968 lebih besar dari 2,026 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara konflik terhadap kinerja karyawan.

## b. Uji F

**Tabel IV.12**  
**Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	917.848	2	458.924	19.104	.000 <sup>a</sup>
	Residual	864.819	36	24.023		
	Total	1782.667	38			

a. Predictors: (Constant), X2 - Konflik, X1 - Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Y - Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Dari data di atas dan pengolahan SPSS dapat diketahui:

$$F_{hitung} = 19,104$$

$$F_{tabel} = 3,259$$

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 19,104 dengan tingkat signifikan 0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  3,259 dengan signifikan 0,05. Dengan demikian  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yakni  $19,104 \geq 3,259$ , Nilai 19,104 lebih besar dari 3,259 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , artinya  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan konflik terhadap kinerja karyawan.

#### 4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan besar yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai R square sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel IV.13**  
**Uji Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.718 <sup>a</sup>	.515	.488	4.90130	1.828

a. Predictors: (Constant), X2 - Konflik, X1 - Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Y - Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,515. Hal ini berarti 51,5% variasi variabel kinerja karyawan (Y) ditentukan oleh kedua variabel independen yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ) dan konflik ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya 48,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## **B. Pembahasan**

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (budaya organisasi dan konflik) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Hasil rinci analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} (2,380) > t_{tabel} (2,026)$ , dengan taraf signifikan  $0,001 < 0,05$ . Nilai 2,380 lebih besar dari 2,026 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_o$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Diperkuat dengan teori Robbins dan Judge dalam Taurisa dan Ratna Wati (2012) yang menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang di anut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya dan budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi”.

Penelitian sejalan dengan penelitian Susanto dalam Soedjono (2014, hal. 24) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ), artinya bahwa ada pengaruh atau hubungan yang searah antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara nyata.

## **2. Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara konflik terhadap kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} (2,968) > t_{tabel} (2,026)$ , dengan taraf signifikan  $0,005 < 0,05$ . Nilai 2,968 lebih besar dari 2,026 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima ( $H_0$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara konflik terhadap kinerja karyawan.

Diperkuat dengan teori Imam dan Siswandi (2009, hal. 103) yang menyatakan bahwa “konflik adalah segala bentuk interaksi yang bersifat yang bersifat oposisi atau suatu interaksi yang bersifat antagonistik konflik terjadi karena perbedaan pendapat atau kelangkaan sosial dan posisi sumber daya atau karena disebabkan sistem nilai dan penilaian yang berbeda”.

Penelitian sejalan dengan penelitian Mangkunegara (2011, hal. 155) menunjukkan bahwa konflik berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel konflik ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ), artinya bahwa ada pengaruh atau hubungan yang searah antara konflik terhadap kinerja karyawan secara nyata.

### 3. Pengaruh Budaya organisasi dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 19,104 dengan tingkat signifikan 0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  3,259 dengan signifikan 0,05. Dengan demikian  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yakni  $19,104 \geq 3,259$ , Nilai 19,104 lebih besar dari 3,259 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , artinya  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan konflik terhadap kinerja karyawan.

Penelitian sejalan dengan penelitian Kiswanto (2010) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini ketiga hipotesis diterima dilihat dari nilai  $F_{hitung}$  4,557 dengan sig  $0,017 < \alpha_{0,05}$ , ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dan pengaruh tersebut adalah signifikan pada taraf  $\alpha_{0,05}$ .

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi ( $X_1$ ) dan konflik ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dengan koefisien determinasi yaitu 51,5%. Ini artinya ada pengaruh atau hubungan yang searah dan nyata antara variabel bebas (budaya organisasi dan konflik) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara bersamaan atau dengan kata lain, jika budaya organisasi ( $X_1$ ) dan konflik ( $X_2$ ) ditingkatkan maka secara bersama-sama dapat pula meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ).

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian, analisis data dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dengan  $t_{hitung} (2,380) > t_{tabel} (2,026)$ .
2. Terdapat pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dengan diperoleh  $t_{hitung} (2,968) > t_{tabel} (2,026)$ .
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dengan  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yakni  $19,104 \geq 3,259$ .

#### B. Saran

Dari hasil penelitian, analisis data, pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Pimpinan harus lebih sering mengarahkan dan mengawasi karyawannya untuk mendukung pekerjaannya demi tercapainya kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan. Mengingat PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Sebagai lembaga penelitian yang memiliki kewajiban dalam memajukan industri kelapa sawit di Indonesia.
2. Harus selalu menjaga komunikasi yang baik antara pimpinan dengan karyawan maupun sesama antar karyawan sehingga terjalin hubungan yang harmonis dan terhindar dari konflik yang dapat mengganggu pekerjaan dan juga

kerugian-kerugian yang dapat ditimbulkan. Diharapkan semua dapat berperan aktif dalam menjaga komunikasi yang baik dan efektif tersebut agar kinerja karyawan meningkat sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan lebih mudah untuk dicapai.

3. Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang baik diperlukan kerja sama menerima instruksi komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan sehingga instansi dapat mencapai tujuan yang semaksimal mungkin sesuai dengan harapan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Azuar Juliandi, Irfan dan Saprial Manurung (2014). Cetakan Pertama, Penerbit UMSU Press, Medan
- Ahmad Fauzan (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan*, skripsi SDM
- Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kinerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), vol. 19, no. 2 ISSN : 1412-3126.
- Indra Imam dan Siswadi (2009). *Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Khusus dan Pemecahannya*. Edisi Kedua Penerbit : Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Jefri Heridiansyah (2014). *Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal STIE Semarang, VOL 6, NO 1, Edisi Februari 2014 (ISSN : 2252 – 7826)
- Kaswan (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Lies Indriyatni (2010). *Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Organisasi (The impact of a conflict on the organization or company performance)* STIE Pelita Nusantara Semarang. Vol. 5 No. 1 Juni : 36 – 42
- Reza Amelia ( 2013). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang)*. Jurnal Penelitian Manajemen.
- Silaban, Bernad E dan Novrisca (2012). *Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan*, Industri Bisnis Nusantara, Jakarta. ESENSI Volume 15 No. 1
- Soedjono (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. Jurnal Ekonomi Manajemen Universitas Kristen Petra
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung : Alfabeta

Suswanto dan Dono Juni Priansa (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Cetakan Kedua. Penerbit : Alfabeta Bandung.

Wiratna Sujarweni (2014). *Metodologi Penelitian, Lengkap, Praktis dan Mudah Dipahami*. Cetakan pertama, Penerbit PT. Pustaka Baru Pess, Yogyakarta.

Jurnal:

Herianus Peoni. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Taspen (Persero) Cabang Manado*. Universitas Sam Ratulangi.

Nico Permata Putra. *Pengaruh Karakteristik Individu dan Konflik terhadap Kinerja Pegawai pada (Studi Kasus Kantor Perpustakaan Dan Arsip Daerah Kota Semarang)*. Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Ragil Permanasari. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik terhadap Kinerja Pegawai RSUD Kota Semarang*. Fakultas Ekonomi Universitas Dian Nuswantoro.