

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PERSEPSI DUKUNGAN  
ORGANISASI DAN KONFLIK KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH:**

**NAMA : MUHAMMAD FARITZ**  
**NPM : 2005160279**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
MEDAN  
2024**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Selasa, Tanggal 10 September 2024, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya :

**MEMUTUSKAN**

Nama : MUHAMMAD FARITZ  
NPM : 2005160279  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**TIM PENGUJI**

**PENGUJI I**

**PENGUJI II**

Susi Handayani, S.E., M.M.

Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M.

**Pembimbing**

Dody Salden Chandra, S.E., M.M.

**PANITIA UJIAN**

**Ketua**

**Sekretaris**

Dr. H. Januri, S.E, M.M, M.Si

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E, M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas akhir ini disusun oleh:

Nama : MUHAMMAD FARITZ  
NPM : 2005160279  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PERSEPSI  
DUKUNGAN ORGANISASI DAN KONFLIK KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan tugas akhir.

Medan, Agustus 2024

Pembimbing

DODY SALDEN CHANDRA, S.E., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

Assoc. Prof. Dr. H. H. ANURI, S.E., M.M., M.Si, CMA





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Lengkap : MUHAMMAD FARITZ  
NPM : 2005160279  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PERSEPSI  
DUKUNGAN ORGANISASI DAN KONFLIK KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	PERBAIKI LATAR BELAKANG	10/8/24	DS
BAB 2	PERBAIKI KAJIAN PUSTAKA DAN HOLAMON	10/8/24	DS
BAB 3	SRACE DIPERBAIKI	10/8/24	DS
BAB 4	PERBAIKI ANALISA DATA	10/8/24	DS
BAB 5	OK	31/8/24	DS
Daftar Pustaka	OK	31/8/24	DS
Persetujuan Sidang Meja Hijau		31/8/24	DS

Medan, Agustus 2024

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

**JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si**

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

**DODY SALDEN CHANDRA, S.E., M.M**



### PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya bertanda tangan di bawah ini:

**Nama** : MUHAMMAD FARITZ

**N.P.M** : 2005160279

**Program Studi** : MANAJEMEN

**Konsentrasi** : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Judul Tugas Akhir:** PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan



MUHAMMAD FARITZ

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

**Muhammad Faritz**

Program Studi Manajemen

E-mail: muhammadfaritz@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Target populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan sebanyak 311 orang dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 76 orang dengan menggunakan rumus slovin. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Regresi Linear Berganda, Uji Asumsi Klasik, Uji t dan Uji F, dan Koefisien Determinasi. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* SPSS (versi 24.00). Secara parsial budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi, Konflik Kerja  
Kinerja Karyawan

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL SUPPORT, AND WORK CONFLICT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

**Muhammad Faritz**

Management Study Program  
E-mail: muhammadfaritz@gmail.com

*The purpose of this research is to examine and analyze the influence of organizational culture on employee performance, the influence of perceived organizational support on employee performance, the influence of work conflict on employee performance, and the combined influence of organizational culture, perceived organizational support, and work conflict on employee performance at PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. The approach used in this study is associative. The target population for this research consists of all employees of PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, totaling 311 individuals, and the sample used in this study is 76 individuals, determined using Slovin's formula. Data collection techniques in this research involve the use of questionnaires. The data analysis techniques employed include Multiple Linear Regression, Classical Assumption Testing, t-test, F-test, and Coefficient of Determination. Data processing for this research is conducted using SPSS software (version 24.00). The findings indicate that, partially, organizational culture has a significant influence on employee performance. Additionally, perceived organizational support has a significant influence on employee performance, and work conflict also has a significant influence on employee performance. Simultaneously, organizational culture, perceived organizational support, and work conflict significantly influence the employee performance at PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Perceived Organizational Support, Work Conflict And Employee Performance*

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'alaihiwasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu: **“Pengaruh Budaya Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan”**

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tugas akhir. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya terutama kepada orang tua kandung Ayahanda Riswandi dan Ibunda Susilawati tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih



sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan tugas akhir ini.

1. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Assoc Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si.selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si, selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara..
6. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si, selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Dody Salden Chandra, S.E., M.M, selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir
8. Seluruh Dosen dan staff karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tugas akhir ini.
9. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

10. Seluruh pihak yang tidak dapat dituliskan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Penulis menyadari bahwa penulisan tugas akhir ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan tugas akhir ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap tugas akhir ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

*Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, Agustus 2024  
Penulis

**Muhammad Faritz**  
**2005160279**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Batasan Masalah .....	9
1.4 Rumusan Masalah.....	9
1.5 Tujuan Penelitian.....	10
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	12
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	12
2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan.....	13
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.	14
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	18
2.1.2 Budaya Organisasi.....	20
2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	20
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi.....	22
2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	24
2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi.....	28
2.1.3 Persepsi Dukungan Organisasi.....	30
2.1.3.1 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi.....	30
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Persepsi Dukungan Organisasi....	32
2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi.....	33
2.1.3.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi.....	35
2.1.4 Konflik Kerja.....	36
2.1.4.1 Pengertian Konflik Kerja .....	36
2.1.4.2 Bentuk-bentuk Konflik Kerja .....	37
2.1.4.3 Metode Konflik Kerja .....	39
2.1.4.4 Faktor Yang Mempengaruhi Terjadinya Konflik Kerja	41
2.1.4.5 Indikator Konflik Kerja.....	43
2.2 Kerangka Konseptual.....	45
2.3 Hipotesis.....	50

<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	51
3.2 Defenisi Operasional.....	51
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	53
3.4 Populasi dan Sampel.....	54
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.6 Teknik Analisis Data .....	58
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>63</b>
4.1 Hasil Penelitin .....	63
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian .....	63
4.1.2 Identitas Responden.....	63
4.1.3 Persentase Jawaban Responden.....	65
4.1.4 Model Regresi .....	72
4.1.4.1 Uji Asumsi Klasik .....	72
4.1.4.2 Regresi Linear Berganda .....	75
4.1.4.3 Pengujian Hipotesis.....	76
4.1.4.4 Koefisien Determinasi (R-Square).....	81
4.2 Pembahasan .....	82
4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.	82
4.2.2 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	83
4.2.3 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	84
4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	85
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>88</b>
5.1 Kesimpulan .....	88
5.2 Saran .....	88
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	89
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>91</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 KPI PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan Tahun 2023	6
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan .....	52
Tabel 3.2 Indikator Budaya Organisasi.....	52
Tabel 3.3 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi .....	53
Tabel 3.4 Indikator Konflik kerja .....	53
Tabel 3.5 Jadwal Penelitian.....	54
Tabel 3.6 Jumlah Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan	54
Tabel 3.7 Penentuan Strata Sampel .....	55
Tabel 3.8 Skala Likert .....	56
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	63
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan .....	64
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	64
Tabel 4.4 Skala Likert .....	65
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	65
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Budaya Organisasi (X1).....	67
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X2).....	69
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Konflik Kerja (X3) .....	70
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas .....	73
Tabel 4.10 Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	75
Tabel 4.11 Hasil Uji Statistik t (Parsial) .....	77
Tabel 4.12 Hasil Uji Statistik F (Simultan).....	80
Tabel 4.13 Hasil Uji Determinasi .....	70



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	46
Gambar 2.2 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	47
Gambar 2.3 Pengaruh konflik kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	48
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual.....	49
Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Uji t.....	61
Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Uji F.....	62
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas .....	72
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	74

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada berbagai bidang khususnya budaya organisasi, faktor sumber daya manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang optimal dan transparan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, alasan keuangan, kondisi organisasi, aspek teknis pengelolaan pemasaran dan administrasi, kondisi eksternal. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi untuk tercapai.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (As'ad, 2015), oleh karena itu, kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Kinerja yang dicapai karyawan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Semakin meningkat kinerja karyawan suatu organisasi maka akan semakin cepat tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut, terutama melalui pembangunan budaya organisasi yang mendukung dan penanganan konflik kerja secara efektif. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya yaitu budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan

konflik kerja (Kasmir 2016).

Almasri, (2016) mengatakan untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi perlu adanya budaya organisasi sebagai penentu arah organisasi. Konsep budaya organisasi merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena budaya organisasi mempengaruhi pola pikir, perasaan dan cara karyawan bertindak dalam perusahaan. Dalam organisasi atau perusahaan tentunya memiliki kepribadian, dalam kepribadian tersebut merupakan sebuah budaya organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2015) budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan salah satu unsur dalam pemberdayaan karyawan dalam perusahaan.

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya (Robbins, 2015). Budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam bertingkah laku, cara bekerja dengan tim dan cara menggambarkan pekerjaan. Tanpa adanya budaya organisasi, seorang karyawan cenderung merasa segan untuk melakukan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut, karena kurang jelas kesepakatan komitmen.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Sabrina, Sitorus, & Rambe, 2023) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan factor penting yang dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat. Organisasi dengan budaya yang kuat dan

positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang belajar dan memperbaiki diri.

Selain budaya organisasi, faktor lain yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang di terimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Dukungan organisasi kepada karyawan dapat ditunjukkan dengan cara, yaitu keadilan untuk karyawan, dukungan dari supervisor terhadap kesejahteraan karyawan, penghargaan dari organisasi kepada karyawan dan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan (Mursidta, 2017).

Organisasi umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan, dukungan organisasi dapat berupa peluang pengembangan, pelatihan, mentoring, atau dukungan dalam mencapai tujuan karir jangka panjang. Persepsi dukungan organisasi merupakan faktor penting karena sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika suatu perusahaan menunjukkan dukungan lebih tinggi, maka karyawan akan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik. Persepsi dukungan organisasi yang baik dapat dicapai jika suatu organisasi mampu memahami karakter karyawannya, memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk terlibat secara langsung dengan rekan kerja maupun atasan, menolong dan membantu

karyawan, serta memberikan pengarahan yang jelas saat karyawan bekerja maupun ketika karyawan menemukan kesulitan saat bekerja (Pratiwi & Muzakki, 2021). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Prayogi, Fahmi, & Nasution, 2022) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa semakin baik persepsi karyawan akan dukungan yang diberikan organisasi maka akan semakin meningkat dan baik juga kinerja karyawan.

Konflik kerja juga menjadi faktor penting dalam menunjang efektifitas dan kinerja karyawan di perusahaan. Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok maupun organisasi yang muncul apabila terdapat adanya ketidaksesuaian paham pada sebuah situasi sosial tentang nilai, tujuan, atau tindakan yang dilakukan. Konflik kerja dapat timbul karena perbedaan pandangan, perbedaan kepentingan, atau bahkan persaingan yang tidak sehat di antara anggota tim atau departemen (Winardi, 2016). Menurut Mangkunegara, (2017) konflik diartikan sebagai suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan

Ketika konflik tidak dikelola dengan baik, dapat merugikan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. 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. Dengan demikian, organisasi dapat mencapai keseimbangan yang optimal antara budaya yang positif dan manajemen konflik yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lesimanuaya, (2018) yang menyatakan penyelesaian konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan yang mana perusahaan tersebut bergerak pada bidang usaha agroindustri. PTPN IV mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya. PT Perkebunan Nusantara IV Medan memiliki misi “Mengembangkan organisasi dan budaya yang prima serta SDM yang kompeten dan sejahtera dalam merealisasi potensi setiap insani”.

Berdasarkan prariset yang penulis lakukan di Kantor PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, ditemukan beberapa masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Untuk melihat kondisi kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penilaian *key performance indicator* (KPI) yang dilakukan sekali setiap tahunnya. Berdasarkan pemantauan hasil kerja dengan menggunakan pengukuran *key performance indicator*.

**Tabel 1.1. KPI PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan  
Tahun 2023**

No	PERSPEKTIF HASIL	KEY PERFORMANCE INDICATORS	SATUAN	Bobot	2023		SKOR
					RKAP (Target)	Realisasi	
<b>I Keuangan dan Pasar</b>							
1	EBITDA Margin	EBITDA : Sales	%	5,00	18,41	18,90	5,13
2	Net Profit Margin	Net Profit : Sales	%	5,00	5,51	1,63	1,48
3	Revenue Growth	Current Year Revenue : Prior Year Revenue	%	5,00	117,67	86,36	3,67
4	Operating Cash Flow to Sales Ratio	Operating Cash Flow : Sales	%	5,00	20,70	8,68	2,10
5	Pangsa Pasar (Market Share)						
	a. Crude Palm Oil (CPO)	Vol. produksi CPO : Vol. Produksi Nasional	%	3,94	1,53	1,06	2,72
	b. Karet Kering	Vol. Produksi Karet Kering : Vol. Produksi Nasional	%	0,06	0,29	0,21	0,04
	<b>Jumlah Keuangan dan Pasar</b>			<b>24,00</b>			<b>15,14</b>
<b>II Fokus Pelanggan</b>							
1	Klaim Mutu						
	a. Persentase CPO Reject	Vol. CPO di reject : Total Vol. CPO terjual	%	7,87	0	0	7,87
	(Vol. CPO Reject dibagi Vol. Penjualan CPO)						
	b. Persentase Karet Reject	Vol. Karet di reject : Total Vol. karet terjual	%	0,13	0	0	0,13
	(Vol. Karet Reject dibagi Vol. Penjualan Karet)						
2	Survei Kepuasan Pelanggan	Hasil Survei	Skor	7,00	80,50	78,58	6,83
3	Pencapaian Persentase Volume ekspor						
	a. Persentase Vol. Ekspor CPO	Vol. CPO di ekspor : Vol. penjualan CPO total	%	6,89	65,00	15,01	1,59
	b. Persentase Vol. Ekspor Karet	Vol. Karet di ekspor : Vol. penjualan Karet total	%	0,11	68,32	1,79	0,00
	<b>Jumlah Aspek Fokus Pelanggan</b>			<b>22,00</b>			<b>16,42</b>
<b>III Efektivitas Produk dan Proses</b>							
1	Production - On Farm Level						
	a. Tandan Buah Segar (TBS)	Jumlah TBS Kebun sendiri	Ton	3,94	1.566.313	1.462.064	3,68
	b. Karet Kering	Jumlah Karet Kebun sendiri	Ton	0,06	4.787,87	3.707,00	0,04
2	Productivity Growth - End Product						
	a. Crude Palm Oil (CPO)	(Vol. CPO kebun sendiri : Luas TM 2019) : ( Vol. CPO Kebun sendiri : Luas TM 2018)	%	3,94	113,55	112,30	3,90
	b. Karet Kering	Vol. Karet Kering : Luas TM 2019) : ( Vol. Karet Kering : Luas TM 2018)	%	0,06	97,00	76,06	0,05

Sumber: *Personalia PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan*

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan ada 3 (Tiga) perspektif hasil yang dilihat dari kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan yaitu (1) keuangan dan pasar (2) fokus pelanggan, dan (3) efektivitas produk dan proses. Berdasarkan data di atas dapat dilihat untuk dari ketiga perspektif hasil tersebut karyawan belum sepenuhnya memenuhi target yang ditetapkan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Dari perspektif hasil “keuangan dan pasar” pada *revenue growth* dengan target 117,67, masih

teralisasi 86,36. Dari perspektif hasil “fokus pelanggan” pada *pencapaian* persentase volume ekspor karet dengan target 68,32, masih terealisasi 1,79. Dari perspektif hasil “efektivitas produk dan proses” pada *production on farm level* dengan target 4.787,87, masih terealisasi 3.707,00. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan belum optimal karena masih banyak target yang belum terealisasikan.

Belum optimalnya capaian kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan yang sudah diuraikan di atas diduga disebabkan ada masalah budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan bagaimana penyelesaian konflik di perusahaan tersebut. Budaya kerja di PTPN IV adalah AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Budaya kerja tersebut belum di tegaskan dengan baik oleh karyawan, hal ini terlihat dari kurangnya kesadaran akan nilai-nilai tersebut dalam tindakan sehari-hari, kurangnya komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan mengenai implementasi nilai-nilai tersebut, serta kurangnya penghargaan atau insentif yang diberikan kepada karyawan yang menunjukkan perilaku sesuai dengan budaya kerja yang diinginkan.

Lingkungan yang menganut paham sistem senioritas masih membudaya pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Akibatnya, beberapa karyawan yang masih bekerja sampai saat ini merasakan proses regenerasi cukup lambat, sehingga junior yang memiliki kompetensi serta loyalitas yang besar terhadap perusahaan kurang terpenuhi keinginannya pada proses promosi/peningkatan jenjang karir. Hal ini mengakibatkan karyawan merasa dukungan organisasi terhadap mereka belum berjalan secara maksimal. Persepsi inilah yang

menunjukkan masih rendahnya dukungan organisasi terhadap karyawan.

Kurangnya kesadaran akan nilai-nilai budaya kerja yang diinginkan, kurangnya komunikasi yang efektif mengenai implementasi nilai-nilai tersebut, serta lingkungan yang menganut paham sistem senioritas juga berkontribusi pada munculnya konflik di tempat kerja. Ketika tidak ada pemahaman yang jelas tentang bagaimana nilai-nilai budaya kerja harus diterapkan, dan ketidakadilan yang dirasakan karyawan junior, hal ini dapat menyebabkan ketidaksepakatan, ketegangan antar-karyawan, dan bahkan konflik yang lebih besar di tempat kerja. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk memperkuat pengenalan dan pemahaman akan budaya kerja serta memberikan dukungan yang merata pada setiap karyawan, untuk mengurangi risiko konflik kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Medan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang dipilih pada PTPN IV Medan adalah sebagai berikut:

1. Belum optimalnya kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan dimana terlihat dari *key performance indicator* bahwa masih banyak target yang tidak terealisasi secara maksimal.
2. Budaya organisasi AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) belum diterapkan dengan baik oleh karyawan, hal ini terlihat dari

kurangnya kesadaran akan nilai-nilai tersebut dalam tindakan sehari-hari.

3. Beberapa karyawan yang masih bekerja sampai saat ini merasakan proses regenerasi ataupun pengembangan cukup lambat yang mengakibatkan mereka merasa kurang diberi dukungan oleh organisasi
4. Ketidakadilan yang dirasakan karyawan junior menyebabkan ketidaksepakatan, ketegangan antar-karyawan, dan konflik yang lebih besar di tempat kerja.

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun untuk menghindari simpang siur dalam penelitian ini maka perlu adanya pembatasan masalah. Dari hasil identifikasi masalah diatas, peneliti membatasi masalah tersebut hanya pada faktor budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja pada karyawan tetap di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan diatas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
2. Apakah ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
3. Apakah ada pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?



4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tujuan yang harus dicapai dan mengacu pada rumusan masalah penelitian untuk mengetahui dan mengkaji hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagaiberikut:

1. Secara teoritis
  - a. Dapat menambah dan memperluas pengetahuan dalam hal manajemen khususnya yang berhubungan dengan masalah budaya organisasi, persepsi

dukungan organisasi, konflik kerja dan kinerja karyawan.

- b. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan, dan dapat dijadikan bahan rujukan untuk penelitian yang sejenis pada masa mendatang dan bahan informasi bagi penelitian selanjutnya.

## 2. Secara Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan
- b. Manfaat praktis, untuk organisasi dapat memberikan sumbangan pemikiran dan diharapkan dapat menjadikan informasi yang bermanfaat dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

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

Kinerja berasal dari bahasa Inggris *performance* yang artinya performa. Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja. kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2019). Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda tentang pencapaian hasilnya.

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuan menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Kasmir, 2016). Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Moeheriono, 2019).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Edison, Anwar, & Komariyah, 2016). Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

#### **2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan dilakukannya penilaian Kinerja Karyawan (Ricardianto, 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk dijadikan acuan dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama.
- 2) Untuk menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi.
- 3) Untuk menghasilkan informasi sebagai umpan balik (*feed back*) bagi pekerjaan dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan.

Selanjutnya (Bangun, 2018) menyimpulkan secara teoritis tujuan penilaian kinerja dapat dikategorikan dalam dua kategori, yakni:

- 1) Penilaian kinerja yang bersifat evaluatif (*evaluation*), memiliki hasil sebagai berikut:
  - a) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
  - b) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
  - c) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

2) Penilaian kinerja yang bersifat membangun (*development*) memiliki hasil sebagai berikut:

- a) Organisasi dapat mendeteksi prestasi riil yang dicapai karyawan.
- b) Organisasi dapat mengidentifikasi kelemahan – kelemahan karyawan yang menghambat kinerja.
- c) Organisasi dapat mengidentifikasi prestasi-prestasi yang dikembangkan demi tercapainya tujuan organisasi.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan disuatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) menguraikannya sebagai berikut:

#### 1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki

pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

### 3) Pelatihan atau Pengembangan Diri

Karyawan dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian akan mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan. Keberhasilan pelatihan akan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

### 4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

### 5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki *self efficacy*/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

### 6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur,

mengelola dan memerintah serta mengawasi bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Pengawasan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi, memantau dan memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen/keterikatan

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan

perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan/perasaan keterikatan karyawan (keterikatan karyawan) kepada perusahaan. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan

### 13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Edison et al., 2016) sebagai berikut:

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).



Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Gibson, 2018), yaitu sebagai berikut:

1) Faktor Individu

Kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social dan demografi seseorang

2) Faktor Psikologi

Persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja

3) Faktor Organisasi

Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (*reward system*).

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja yang tinggi merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Adapun indikator dari kinerja karyawan (Kasmir, 2016) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.

2) Kuantitas

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### 4) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

#### 5) Pengawasan

Hampir seluruh pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.

#### 6) Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan.

Untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh (Setiawan & Dewi, 2014), yaitu sebagai berikut:

##### 1) Ketepatan penyelesaian tugas

Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

##### 2) Kesesuaian jam kerja

Kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.

##### 3) Tingkat kehadiran

Jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu

##### 4) Kerjasama antar karyawan

Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## 5) Kepuasan Kerja

Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

(Edison et al., 2016) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur Kinerja Karyawan yaitu sebagai berikut:

### 1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang telah ditetapkan perusahaan.

### 2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang telah ditetapkan

### 3) Keandalan kerja

Keandalan kerja adalah kemampuan karyawan memberikan integritas pribadi dalam meningkatkan tata kelola perusahaan dengan prinsip-prinsip baik.

### 4) Sikap kerja

Sikap kerja adalah kesiapan mental dan fisik untuk bekerja dengan cara tertentu yang dapat dilakukan dalam kecenderungan tingkah laku pekerja dalam menjalankan sebagai upaya memperkaya kecakapan dan kelangsungan hidup.

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Kesadaran tentang keberhasilan kinerja berakar pada nilai-nilai yang bermula dari adat istiadat, kebiasaan, agama dan kaidah lainnya yang menjadi suatu keyakinan selanjutnya menjadi kebiasaan dalam perilaku orang-orang dalam

melaksanakan pekerjaan. Sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari itulah yang kemudian dinamakan budaya organisasi

Perilaku yang telah menjadi kesehariannya serta nilai-nilai yang dilaksanakannya merupakan permulaan dari kesuksesan dalam bekerja. Nilai-nilai itu berawal dari pola kebiasaan, beragama serta kaidah/aturan yang menjadi panutannya sehingga menjadi rutinitas reflek berperilaku dalam bekerja dan berorganisasi. Kesemua itu dinamakan dengan budaya. Maka dari itu, budaya dihubungkan terhadap kualitas daripada kerja tersebut, karenanya disebut dengan budaya organisasi (Putranti, Megawati, & Setyobudi, 2018).

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlak, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sulaksono, 2015).

Menurut (Sudiyanto, 2015) budaya organisasi adalah cara kerja yang berdasarkan suatu sistem nilai yang dipegang oleh setiap kaki tangan dalam organisasi. Cara kerja yang diamalkan seperti itu sudah menjadi kebiasaan atau tradisi organisasi tersebut. (Sutrisno, 2016) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kegiatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, simbol-simbol, cerita-cerita, kepahlawanan, dan sumber daya yang memiliki arti khusus bagi orang-orang

dalam perusahaan.

Budaya organisasi adalah serangkaian bentuk perilaku yang secara total menyatu pada tiap diri individu disuatu organisasi. Membangun budaya dimaksudkan juga untuk melindungi dan meningkatkan segi-segi positif, serta berusaha melatih bentuk perilaku tertentu sehingga dapat terbentuk sesuatu hal baru yang tentunya membaik (Suwanto, 2019).

Menurut (Mangkunegara, 2017) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah komponen kualitas manusia, seperti serangkaian cara kerja/kebiasaan-kebiasaan kerja, cara pandang, nilai-nilai, sikap, dan norma yang dimiliki secara bersama serta berdasarkan suatu sistem.

#### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Budaya organisasi**

Dalam organisasi, budaya organisasi atau perusahaan memiliki berbagai tujuan. Menurut (Robbins, 2015) tujuan adanya budaya organisasi antara lain:

- 1) Menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi.
- 2) Memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri,
- 3) Meningkatkan stabilitas sosial.
- 4) Menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2016) budaya memiliki beberapa tujuan didalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- 3) Mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- 4) Mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- 5) Bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan. Memperhatikan fungsi-fungsi tersebut, kita ambil kesimpulan
- 6) Budaya organisasional memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017) sebagai berikut:

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang

dieratkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Menurut (Purnamasari, 2019) manfaat dari penerapan budaya organisasi yang baik, yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan jiwa gotong royong
- 2) Meningkatkan kebersamaan
- 3) Saling terbuka satu sama lain
- 4) Meningkatkan jiwa kekeluargaan
- 5) Meningkatkan rasa kekeluargaan
- 6) Membangun komunikasi yang lebih baik
- 7) Meningkatkan produktivitas kerja
- 8) Tanggap dengan perkembangan dunia luar

### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya organisasi**

(Luthans, 2016) mengemukakan bahwa Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.

#### **1) Kebersamaan**

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

## 2) Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan menataati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai – nilai budaya organisasi

(Robbins, 2015) menyatakan bahwa ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh faktor yang membentuk budaya organisasi tersebut sebagai berikut:

### 1) Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu perusahaan sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

### 2) Toleransi

Tindakan Berisiko Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

### 3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan



harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

#### 4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

#### 5) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.

#### 6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan/karyawan dalam suatu perusahaan.

#### 7) Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

#### 8) Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja karyawan dapat mendorong karyawan/karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja perusahaan menjadi terhambat.

#### 9) Toleransi

Terhadap konflik Sejahtera mana para karyawan/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

#### 10) Pola Komunikasi

Sejahtera mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

#### **2.1.2.4 Indikator Budaya organisasi**

Menurut (Luthans, 2016) terdapat alat ukur penting budaya organisasi di antaranya yaitu:

1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko

Karyawan memiliki dorongan untuk terus berinovasi seperti berkreaitivitas dalam melakukan pekerjaannya serta berani mengambil risiko dan bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakannya. Menguasai pemahaman inovasi dan keberanian mengambil resiko.

2) Perhatian terhadap detail

Karyawan memiliki perhatian terhadap detail dalam melaksanakan pekerjaannya seperti memperhatikan posisi kecermatan, menganalisis, dan perhatian pada setiap rincian pekerjaan.

3) Berorientasi pada hasil

Karyawan mampu mencapai target atau hasil yang telah ditentukan serta mampu memanaajemen pekerjaannya, yang mana hasil pekerjaan tersebut berfokus pada hasil yang ingin dicapai.

4) Berorientasi kepada manusia

Karyawan memberikan pelayanan yang baik kepada orang yang dilayani, hal tersebut akan sangat berdampak baik kepada orang yang dilayani dan untukkaryawan dalam meningkatkan kinerjanya.

5) Berorientasi tim

Karyawan pada kantor memiliki hubungan yang baik anggota sehingga mampu bekerja sama dengan baik anggota anggota lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 6) Agresif

Karyawan pada kantor memiliki inisiatif sendiri apa yang seharusnya dikerjakan tanpa harus menunggu perintah pimpinan agar dapat mengefesiensikan waktu pekerjaan.

## 7) Stabil

Karyawan memiliki dorongan untuk terus berprestasi dengan memberikan hasil kerja yang memuaskan untuk meningkatkan kinerja bukan menjadikan kinerja menurun dan tidak memiliki motivasi untuk berprestasi.

Sedangkan menurut (Ramadhan & Rudy, 2016) bahwa secara umum terdapat tiga indikator budaya organisasi yaitu:

- 1) Budaya konstruktif Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.
- 2) Budaya pasif Defensif budaya pasif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Kompensasi Kepuasan Kerja Budaya ini mendorong keyakinan yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional dan ketergantungan.
- 3) Budaya agresif Defensif budaya agresif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan yang

mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Menurut peraturan Menteri BUMN RI (PER -06 /MBU/ 07 /2020) pasal 2 bahwa dalam berperilaku sehari-hari, anggota organisasi BUMN harus berlandaskan pada nilai dan kode etik-perilaku yang terimplementasi ke dalam *core value* AKHLAK.

1) Amanah,

Memenuhi janji dan komitmen yang telah disepakati, bertanggung jawab, dan berpegang teguh pada nilai moral dan etika.

2) Kompeten

Terus meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.

3) Harmonis

Menghargai setiap orang, apa pun latar belakangnya, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif.

4) Loyal

Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan negara

5) Adaptif

Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi

6) Kolaboratif

Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

### **2.1.3 Persepsi Dukungan Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi**

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada

kesejahteraan mereka. Menurut (Robbins & Judge, 2015) persepsi dukungan organisasi adalah tingkat dimana para karyawan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat dilihat sebagai perasaan bangga terhadap karyawan, memberi gaji karyawan secara adil dan memenuhi kebutuhan mereka.

Persepsi dukungan organisasi berasal dari teori dukungan organisasi yang menjelaskan hubungan antara pengusaha dan karyawan berdasarkan teori pertukaran sosial, dan bagaimana karyawan memandang dukungan tergantung pada bagaimana mereka mempersonifikasikan organisasi. Dimana karyawan memandang organisasi memiliki karakteristik seperti manusia dan mengambil perlakuan yang menguntungkan atau perlakuan yang tidak menguntungkan sebagai indikasi bahwa organisasi menyukai atau tidak menyukai mereka.

Menurut (Simarmata et al., 2021) persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*Value of employees' contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees' well-being*).

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, member dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Mujiasih, 2015). Persepsi dukungan organisasi menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya (Chee, Hui, Ding, Wen, & Teng, 2020).

Dari pendapat diatas penulis menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai seberapa percaya bahwa besar organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka serta bagaimana organisasi memberikan bantuan saat karyawan membutuhkan.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Persepsi Dukungan Organisasi**

Menurut (Eisenberger, Shanock, & Wen, 2020), tujuan dan manfaat dari adanya persepsi dukungan organisasi yaitu sebagai berikut:

#### 1) Komitmen organisasi

Atas dasar norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi akan menciptakan kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen efektif karyawan terhadap organisasi.

#### 2) Efek terkait pekerjaan

Persepsi dukungan organisasi mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. Persepsi dukungan organisasi berkontribusi dalam kepuasan kerja dengan meningkatkan harapan penghargaan kinerja dan ketersediaan bantuan saat dibutuhkan karyawan. Persepsi dukungan organisasi berkontribusi juga terhadap perasaan karyawan akan kompetensi dan nilainya sebagai karyawan, sehingga meningkatkan suasana hati yang positif.

#### 3) *Job Involment* (Keterlibatan Kerja)

Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pada pekerjaan tertentu yang dilakukan karyawan. Minat dalam suatu pekerjaan berhubungan dengan kompetensi karyawan, Dengan meningkatkan persepsi dukungan

organisasi melalui peningkatan kompetensi karyawan, minat karyawan dalam pekerjaannya akan meningkat.

#### 4) Kinerja.

Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tindakan yang menguntungkan organisasi. Tindakan yang dilakukan dapat melindungi organisasi dari berbagai risiko, berbagi ilmu serta keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi.

Menurut (Xiu, Dauner, & McIntosh, 2019) karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang lebih besar dalam pekerjaannya, berikut manfaat yang didapat perusahaan jika karyawan merasa didukung oleh organisasi.

##### 1) Komitmen Afektif terhadap Organisasi

Yaitu keterlibatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja.

##### 2) Peningkatan Kinerja

Yaitu karyawan merasakan dukungan organisasi yang lebih besar dalam pekerjaannya akan mengarah pada kinerja yang akan lebih baik dan lebih besar.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi**

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi, baik faktor yang berasal dari pekerjaan maupun faktor dari lingkungan kerja. (Simarmata et al., 2021) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menimbulkan persepsi dukungan organisasi, yaitu:



### 1) Pelatihan

Yaitu sebuah proses yang dilalui seseorang untuk mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

### 2) Standar Kerja

Yaitu mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja dan merupakan pembanding kinerja atau tujuan. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya.

### 3) Peralatan dan teknologi

Merupakan perkakas/perengkapan yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang proses kerja. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawannya, maka sebuah perusahaan harus mempunyai peralatan dan teknologi yang mendukung karyawan tersebut telah bekerja keras.

Sedangkan menurut (Sigit, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi sebagai berikut:

- 1) *Hallo Effect* (efek halo), adalah sebuah tambahan penilaian (judgement) kepada seseorang sehingga membuat kesimpulan yang tidak murni dari hasil persepsi yang dibuat.
- 2) *Attribution* (atribusi), yaitu tentang bagaimana seseorang mempersepsikan perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi dapat berasal dari internal

yaitu kepribadian, motivasi atau kemampuan dan faktor eksternal yaitu pengaruh sosial dari orang lain.

- 3) *Stereotype* (Stereotip), merupakan sebuah persepsi terhadap sekelompok orang tersebut di kategorikan atau memberikan sifat kepada seseorang atas dasar sifat yang ada pada kelompok.
- 4) *Projction* (proyeksi), ialah mempresepsikan apa yang dilakukan seseorang dan persepsi itu digunakan untuk persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang diperbuat orang yang dipresepsikannya.

#### **2.1.3.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi**

Menurut (Robbins & Judge, 2015) terdapat 3 indikator mengukur tingkat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Penghargaan, dimana organisasi memberikan reward terhadap karyawan baik berupa gaji maupun kenaikan pangkat serta adanya penghargaan berupa motivasi dari supervisor.
- 2) Pengembangan, perusahaan menghargai kemampuan karyawan dan memberikan promosi jabatan dan lainnya untuk karyawan.
- 3) Kepedulian, adanya bentuk rasa simpati supervisor terhadap karyawan dalam bentuk pertolongan atau perhatian
- 4) Kesejahteraan, karyawan dapat merasa sejahtera apabila mereka mendapatkan perlindungan baik berupa jaminan kesehatan maupun berbentuk salary atau bonus.

Adapun menurut (Eisenberger et al., 2020) terdapat beberapa indikator persepsi dukungan organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Penghargaan, perusahaan memberikan penghargaan/*reward* atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan.
- 2) Kondisi Kerja, perusahaan peduli terhadap lingkungan tempat kerja karyawan bekerja secara fisik dan non fisik.

Kesejahteraan karyawan, perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Penghargaan, dukungan atasan, kondisi kerja dan keadilan terhadap karyawan yang menimbulkan dampak seorang karyawan merasa yakin bahwa organisasi atau perusahaan menghargai kontribusi mereka serta peduli dengan kesejahteraan mereka.

#### **2.1.4 Konflik Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Konflik Kerja**

Istilah konflik berasal dari bahasa latin “*con*” yang berarti bersama, dan “*fliger*” atau “*conflictum*” yang berarti melanggar, menabrak, menemukan, membentur atau saling berbenturan. Jadi konflik adalah ekspresi pertikaian antara individu-individu lain, kelompok dengan kelompok karena berbagai alasan.

Konflik merupakan aspek yang tak terhindarkan dalam kehidupan organisasi. Hal ini disebabkan oleh kompleksnya sifat manusia (*human nature*), kompleksnya hubungan antar manusia (*human relationship*), dan kompleksnya struktur organisasi (*organizational structures*). Hal yang bijak bagi seorang manajer adalah mengidentifikasi dan memahami konflik, belajar menghadapi, berusaha mengelola, serta menyelesaikan konflik.

Menurut (Robbins, 2015) mendefenisikan konflik sebagai situasi yang mana individu (seseorang) dihadapkan dengan harapan-harapan peran yang berlainan. Jadi, konflik timbul bila individu dalam peran tertentu dibingungkan

oleh tuntutan kerja atau keharusan melakukan sesuatu yang berbeda dari yang diinginkannya atau yang tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya.

Menurut (Rivai, 2014), konflik kerja adalah ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/ perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi. Menurut (Mangkunegara, 2017) konflik diartikan sebagai suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.

Sedangkan menurut (Winardi, 2016) konflik didefinisikan suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usahanya untuk mencapai tujuannya atau meneruskan kepentingan-kepentingannya.

### **2.1.3.1 Bentuk-Bentuk Konflik Kerja**

Konflik kerja adalah situasi di mana dua atau lebih kepentingan, nilai, atau tujuan yang berlawanan di antara individu atau kelompok di tempat kerja menyebabkan ketegangan atau friksi. Bentuk-bentuk konflik kerja dapat bervariasi tergantung pada sifat dan penyebab konflik tersebut. Menurut (Mangkunegara, 2017), terdapat empat bentuk konflik kerja dalam organisasi, yaitu:

- 1) Konflik hierarki (*hierarchical conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manager, dan pengurus dengan karyawan.

- 2) Konflik fungsional (*functional conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, 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 pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contoh: karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
- 4) Konflik formal-informal (*formal-informal conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh: pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Sedangkan menurut (Rivai, 2014), jenis-jenis konflik kerja antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Konflik intra individu, yaitu konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan peran dan ekspektasi dari luar yang berbeda dengan keinginan atau harapannya. Contoh: A sebagai seorang pejabat perusahaan disuruh oleh atasannya menjamu tamu perusahaan ke diskotek untuk minum-minum, padahal ia amat religius dan tak pernah mengunjungi tempat-tempat hiburan seperti diskotek.
- 2) Konflik antar individu, yaitu konflik yang terjadi antara individu yang berada dalam satu kelompok ataupun antara individu yang berada di kelompok yang berbeda. Contoh: Konflik antara X dan Y yang kebetulan bekerja pada bagian yang sama di sebuah perusahaan.

- 3) Konflik antar kelompok, yaitu konflik yang bersifat kolektif antara satu kelompok dengan kelompok yang lain. Contoh: Konflik antar kelompok kerja A dan kelompok kerja B di dalam bagian yang sama, atau antara kelompok yang berbeda pada bagian yang berbeda.
- 4) Konflik organisasi, yaitu konflik yang terjadi antara unit-unit organisasi yang dapat bersifat struktural dan fungsional. Contoh yang klasik adalah konflik antara fungsi staf dan fungsi lini, konflik antara bagian produksi dan bagian pemasaran, atau konflik antara atasan dengan bawahan.

#### **2.1.3.2 Metode Penyelesaian Konflik Kerja**

Adapun tiga macam metode penyelesaian konflik yang paling banyak dimanfaatkan menurut (Mangkunegara, 2017), yaitu sebagai berikut:

##### 1) Dominasi dan Penekanan

Metode-metode dominasi dan penekanan biasanya mempunyai persamaan sebagai berikut: Mereka menekan konflik, dan bukan menyelesaikannya, karena konflik yang muncul ke permukaan kembali ditekan "kebawah"; Mereka menciptakan suatu situasi "menang-kalah" dimana pihak yang kalah terpaksa mengalah terhadap pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi, atau memiliki kekuasaan lebih besar, yang biasanya menyebabkan timbulnya sikap tidak puas dan bermusuhan.

##### 2) Meratakan (*Smoothing*).

Meratakan merupakan suatu cara lebih diplomatik untuk menyelesaikan konflik dimana sang manajer meminimasi tingkat dan pentingnya ketidaksepakatan dan ia mencoba membujuk salah satu pihak untuk "mengalah". Andaikata sang manajer tersebut mempunyai lebih banyak

informasi di bandingkan dengan pihak-pihak yang berkonflik, dan ia mengajukan suatu saran yang dapat diterima, maka metode tersebut dapat menjadi efektif. Tetapi, apabila sang manajer terkesan ”memihak” pada salah satu kelompok, atau ia tidak memahami persoalan yang ada, maka pihak yang kalah kiranya akan menentangnya.

### 3) Menghindari (*Avoidance*)

Pura-pura tidak mengetahui adanya suatu konflik merupakan suatu bentuk menghindari yang sering kali terlihat dalam praktik. Bentuk lain adalah keengganan untuk menghadapi konflik dengan jalan mengulur-ulur waktu dan memberikan alasan ”tunggu” dibandingkan dengan situasi sesungguhnya.

### 4) Suara Terbanyak (*Majority Rule*)

Berupaya untuk menyelesaikan konflik kelompok dengan suara terbanyak dapat merupakan cara efektif, andaikata para anggota-anggota kelompok-kelompok yang ada menganggapnya sebagai cara yang layak. Tetapi, apabila kelompok tertentu terus menerus menang dengan suara terbanyak, maka pihak yang terus menerus kalah akan merasa frustrasi dan tak berdaya.

### 5) Kompromis

Melalui tindakan kompromis, para manajer berupaya menyelesaikan konflik dengan meyakinkan masing-masing pihak dalam perundingan bahwa mereka perlu mengorbankan sasaransasaran lain. Keputusan-keputusan yang dicapai melalui kompromis, agaknya tidak akan menyebabkan pihak-pihak yang berkonflik merasa frustrasi atau bermusuhan. Tetapi, dipandang dari sudut pandangan organisatoris, kompromis merupakan sebuah metode penyelesaian konflik yang lemah, karena ia biasanya tidak menyebabkan timbulnya suatu

pemecahan, yang paling baik membantu organisasi yang bersangkutan mencapai tujuan-tujuannya.

Sedangkan (Kreitner & Kinicki, 2014) mengemukakan bahwa menstimulasi *functional conflict* dapat dilakukan dengan menggunakan *programmed Conflict*, yaitu proses penyelesaian konflik dengan cara mengangkat perbedaan-perbedaan pendapat atau pandangan dengan mengabaikan perasaan pribadi, melalui keikutsertaan dan masukan-masukan baik dari pihak yang mempertahankan gagasan maupun yang mengkritik gagasan berdasarkan fakta-fakta yang relevan dan mengesampingkan pandangan pribadi atau kepentingan politis. Dua teknik *Programmed Conflict* yang banyak dimanfaatkan adalah; *Devil's Advocacy*, di mana seseorang ditunjuk untuk “menelanjangi” kelemahan-kelemahan dari sebuah gagasan tertentu sehingga dapat disempurnakan bersama. *Devil's Advocacy* yang dilakukan secara periodik merupakan latihan yang bagus untuk mengembangkan kemampuan analitis dan komunikasi; *Dialectic method* dilaksanakan dengan cara membuka forum perdebatan di antara pandangan-pandangan yang berbeda untuk memahami issue tertentu secara lebih baik.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Terjadinya Konflik Kerja**

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan adanya konflik dalam suatu organisasi menurut (Winardi, 2016) adalah sebagai berikut:

#### 1) Berbagai sumber daya yang langka

Hal ini dapat menjadi sumber konflik karena sumber daya yang dimiliki organisasi terbatas, maka perlu untuk dialokasikan dan mungkin terjadi perbedaan proporsi;



## 2) Perbedaan antara tujuan-tujuan dan unit organisatoris

Dalam suatu organisasi biasanya terdiri atas berbagai macam bagian yang mungkin memiliki tujuan yang berbeda, dengan kurangnya koordinasi maka dapat menimbulkan konflik.

## 3) Saling ketergantungan menjalankan pekerjaan

Organisasi merupakan gabungan dari berbagai bagian yang saling berinteraksi. Akibatnya kegiatan satu pihak mungkin dapat merugikan pihak lain, dan ini merupakan sumber konflik pula.

## 4) Perbedaan nilai atau persepsi

Perbedaan tujuan seringkali diiringi dengan perbedaan sikap, nilai, dan persepsi yang bisa mengarah pada konflik;

## 5) Sebab-sebab lain

Selain sebab-sebab di atas, sebab lain yang mungkin memunculkan konflik misalnya, seseorang dalam bekerja, ketidakjelasan organisasi, ataupun masalah komunikasi.

Sedangkan menurut (Robbins, 2015) Faktor penyebab konflik dapat dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu:

### 1) Karakteristik Individual

Konflik muncul karena adanya perbedaan yang sangat besar antara kebutuhan dan kepribadian setiap orang, yang bahkan dapat berlanjut kepada perseteruan antar pribadi; Perbedaan Persepsi (*Perseptual Differences*). Persepsi dan penilaian dapat menjadi penyebab terjadinya konflik. Konflik juga dapat timbul jika orang memiliki persepsi yang salah, misalnya dengan menstereotype orang lain atau mengajukan tuduhan fundamental yang salah. Perbedaan persepsi

sering di dalam situasi yang samar. Kurangnya informasi dan pengetahuan mengenai suatu situasi mendorong persepsi untuk mengambil alih dalam memberikan penilaian terhadap situasi tersebut.

## 2) Faktor Situasi

Kondisi umum yang memungkinkan memicu konflik pada suatu organisasi diantaranya: Kesempatan dan Kebutuhan berinteraksi (*Opportunity and Need to Interact*). Kemungkinan terjadinya konflik akan sangat kecil jika orang-orang terpisah secara fisik dan jarang berinteraksi. Sejalan dengan meningkatnya assosiasi di antara pihakpihak yang terlibat, semakin mengikat pula terjadinya konflik. Dalam bentuk interaksi yang aktif dan kompleks seperti pengambilan keputusan bersama (*joint decision-making*), potensi terjadinya konflik bahkan semakin meningkat; Kebutuhan untuk Berkonsensus (*Need for Consensus*).

### 2.1.3.4 Indikator Konflik Kerja

(Kasmir, 2016) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*), yaitu konflik yang merintangikan pencapaian tujuan kelompok, berikut indikator konflik fungsional dan disfungsional sebagai berikut:

#### 1) Konflik fungsional

- b) Bersaing untuk meraih prestasi.
- c) Pergerakan positif menuju tujuan.
- d) Merangsang kreatifitas dan Inovasi.
- e) Dorongan melakukan perubahan

## 2) Konflik Disfungsional

- a) Mendominasi diskusi.
- b) Tidak senang bekerja dalam kelompok.
- c) Benturan kepribadian.
- d) Perselisihan antar individu

Sedangkan menurut (Radhiana, Amr, & Putra, 2022) indikator konflik kerja adalah sebagai berikut:

### 1) Kesalahan komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

### 2) Perbedaan tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

### 3) Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.

### 4) Interdependensi aktivitas kerja

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau

menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.

#### 5) Kesalahan dalam afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

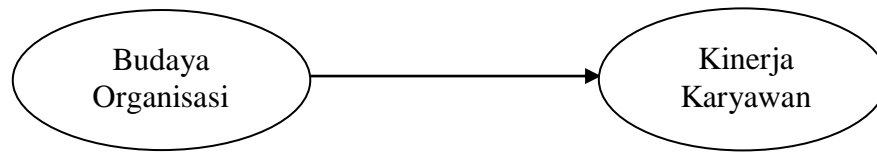
## 2.2 Kerangka Konseptual

### 2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan factor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan produktivitas sehingga kinerja organisasi meningkat. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang belajar dan memperbaiki diri. Hal ini juga didukung oleh penelitian (Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, 2017) yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*, yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan penelitian (Ainanur & Tirtayasa, 2018), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu hal ini juga didukung oleh penelitian (Arianty, 2014); (Nasution & Lesmana, 2019), (Muis et al., 2018), (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, & Nasution, 2018), (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017), (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), (Jufrizen, 2017), (Gultom, 2014), (Jufrizen, 2017), (Jufrizen, Mukmin, Nurmala, & Jasin, 2021), dan (Indajang, Jufrizen, & Juliandi, 2020) yang menunjukkan bahwa

terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

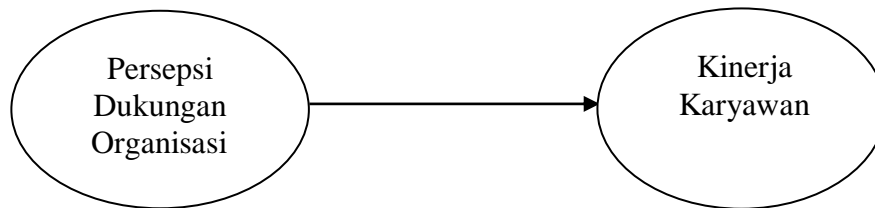


**Gambar 2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.2.2 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Organisasi umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan, dukungan organisasi dapat berupa peluang pengembangan, pelatihan, mentoring, atau dukungan dalam mencapai tujuan karir jangka panjang. Persepsi dukungan organisasi merupakan faktor penting karena sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika suatu perusahaan menunjukkan dukungan lebih tinggi, maka karyawan akan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik.

Persepsi dukungan organisasi yang baik dapat dicapai jika suatu organisasi mampu memahami karakter karyawannya, memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk terlibat secara langsung dengan rekan kerja maupun atasan, menolong dan membantu karyawan, serta memberikan pengarahan yang jelas saat karyawan bekerja maupun ketika karyawan menemukan kesulitan saat bekerja (Pratiwi & Muzakki, 2021). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Prayogi et al., 2022) (Septi & Agus, 2021), (Alfiana, 2020), (Nabila & Ratnawati, 2020) dan (Lukiyana & Yusuf, 2022) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.



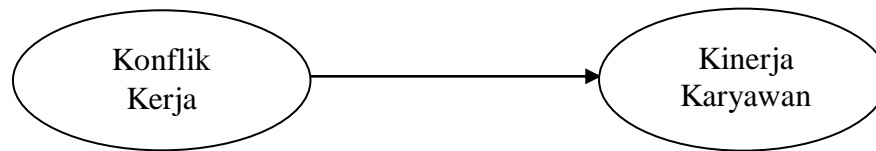
**Gambar 2.2. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

### 2.2.3 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh konflik antar karyawan tidak dapat dicegah dan hal ini dapat terjadi pada hampir semua organisasi. Oleh karena itu konflik yang terjadi sebaiknya diselesaikan agar karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa ada tekanan. (Robbins, 2015) menyebutkan dalam menyelesaikan konflik antar pribadi yang terjadi dalam organisasi ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan, antara lain: kerjasama, bersaing, menghindar, akomodasi dan kompromi”. Pemilihan salah satu cara dalam penyelesaian konflik tergantung pada situasi yang sedang dihadapi. Penyelesaian konflik yang terjadi dengan menggunakan salah satu cara diatas dapat mempengaruhi stres kerja dan kinerja karyawan. Bila karyawan puas terhadap cara penyelesaian yang digunakan, karyawan tersebut akan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja karyawan akan meningkat seperti yang diharapkan organisasi.

Sebaliknya bila karyawan merasa tidak puas terhadap penyelesaian konflik yang ada hal ini akan berdampak buruk, karyawan dalam bekerja tidak lagi bersemangat bahkan ada kemungkinan akan timbul konflik baru, akibatnya adalah menyebabkan stress kerja terhadap karyawan. Kinerja karyawan yang rendah akan ditunjukkan dengan gejala tingkat absensi yang tinggi, tingkat kedisiplinan karyawan menurun, karyawan mejadi malas dalam bekerja, dan *labour turnover* yang meningkat, hal ini tentunya akan merugikan pihak organisai. Hal ini sesuai

dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawati, Waloyo, & Utomo, 2018); (Dwianto, Purnamasari, & Pirmansyah, 2019) dan (Julvia, 2016) menyimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.3. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

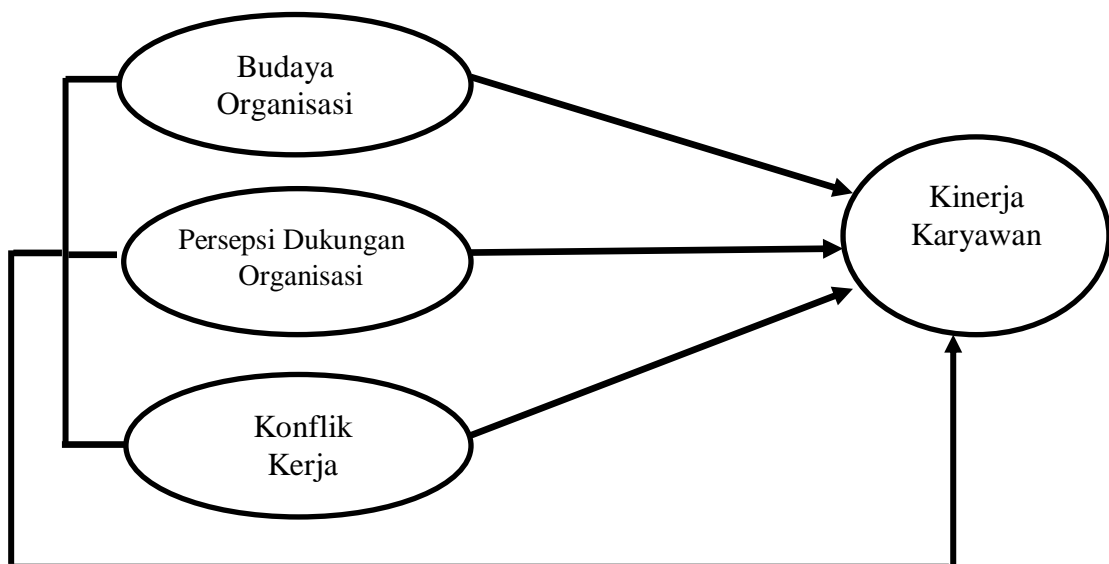
#### **2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi yang kuat dan positif memiliki korelasi positif dengan kinerja karyawan. Budaya yang mendorong nilai-nilai seperti kolaborasi, inovasi, dan kepercayaan memberikan fondasi yang kuat untuk motivasi dan keterlibatan karyawan. Lingkungan yang mendukung inovasi dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang secara profesional cenderung meningkatkan produktivitas. Adaptabilitas budaya juga memainkan peran penting, karyawan yang merasa organisasi memberikan dukungan terhadap perubahan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan (Robbins & Judge, 2015).

Persepsi dukungan organisasi yang baik dapat dicapai jika suatu organisasi mampu memahami karakter karyawannya, memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk terlibat secara langsung dengan rekan kerja maupun atasan, menolong dan membantu karyawan, serta memberikan pengarahan yang jelas saat karyawan bekerja maupun ketika karyawan menemukan kesulitan saat bekerja (Pratiwi & Muzakki, 2021). Manajemen konflik juga memiliki dampak yang signifikan. Konflik yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan solusi kreatif

dan inovatif. Budaya yang mendorong penyelesaian konflik melalui dialog, negosiasi, dan kerjasama menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan dapat berkontribusi secara maksimal. Toleransi terhadap kesalahan juga merupakan aspek krusial dari budaya organisasi. Perusahaan yang melihat kesalahan sebagai peluang pembelajaran mendorong karyawan untuk mengambil risiko yang konstruktif demi perbaikan terus-menerus. Budaya ini menciptakan lingkungan di mana kreativitas diberdayakan dan karyawan merasa memiliki peran yang penting dalam kesuksesan organisasi (Rahim, 2023).

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Antika, 2019) dan (Prayoga, Suryani, & Widyawati, 2021) maka dapat digambarkan hubungan antara budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:



**Gambar 2.4. Kerangka Konseptual**



## 2.2 Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka konseptual di atas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
2. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
3. Konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
4. Budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan terdiri dari tiga variabel yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ), persepsi dukungan organisasi ( $X_2$ ) dan konflik kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *asosiatif*. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) Pendekatan *asosiatif* adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel.

#### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi Operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mendeteksi variabel-variabel dengan konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah penelitian dan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian. Defenisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **3.2.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2019). Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan berdasarkan (Edison et al., 2016) ada sejumlah empat indikator yaitu:

**Tabel 3.1. Indikator Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel	Indikator
Kinerja Karyawan	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Kehandalan 4. Sikap

Sumber: (Edison et al., 2016)

### 3.2.2 Budaya Organisasi

(Sutrisno, 2016) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kegiatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, simbol-simbol, cerita-cerita, kepahlawanan, dan sumber daya yang memiliki arti khusus bagi orang-orang dalam perusahaan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi berdasarkan instrumen yang dikembangkan Menteri BUMN yaitu:.

**Tabel 3.2. Indikator Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)**

Variabel	Indikator
Budaya Organisasi	1. Amanah 2. Kompeten 3. Harmonis 4. Loyal 5. Adaptif 6. Kolaboratif

Sumber: Menteri BUMN RI (PER -06 /MBU/ 07 /2020)

### 3.2.3 Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut (Robbins & Judge, 2015) persepsi dukungan organisasi adalah tingkat dimana para karyawan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat dilihat sebagai perasaan bangga terhadap karyawan, memberi gaji karyawan secara adil dan memenuhi kebutuhan mereka. Indikator yang digunakan untuk mengukur persepsi dukungan organisasi adalah:

**Tabel 3.3. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi**

Variabel	Indikator
<b>Persepsi Dukungan Organisasi</b>	1. Penghargaan 2. Pengembangan 3. Kepedulian 4. Kesejahteraan

Sumber: (Robbins & Judge, 2015)

### 3.2.4 Konflik Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2017) konflik diartikan sebagai suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur konflik kerja berdasarkan instrumen yang dikembangkan (Radhiana, Amr, & Putra, 2022) adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.4. Konflik Kerja (X<sub>2</sub>)**

Variabel	Indikator
<b>Konflik Kerja</b>	1. Kesalahan komunikasi 2. Perbedaan tujuan 3. Perbedaan persepsi 4. Interdependensi aktivitas kerja 5. Kesalahan dalam afeksi

Sumber: (Radhiana, Amr, & Putra, 2022)

## 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian dalam penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Jl. Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara 20212.

### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Mei 2024 sampai dengan September 2024. Untuk rincian pelaksanaan penelitiandapat di liat pada tabel berikut:

Tabel 3.5. Jadwal Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																				
		Mei 2024				Juni 2024				Juli 2024				Agustus 2024				September 2024				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Persiapan																					
	a. Observasi	■																				
	a. Identifikasi masalah		■																			
	b. Pengajuan Judul			■	■																	
	c. Penyusunan Proposal					■	■	■	■													
2	Pelaksanaan																					
	a. Bimbingan Proposal							■	■													
	b. Seminar Proposal									■												
	c. Revisi Proposal										■	■										
3	Penyusunan Laporan																					
	a. Pengebaran Angket												■									
	b. Pengumpulan Data													■	■							
	c. Penyusunan Tugas akhir														■	■	■	■				
	d. Sidang Tugas akhir																			■		

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2016). Populasi yang berada di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan sebanyak 311 karyawan.

Tabel 3.6. Jumlah Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

NO	NAMA BAGIAN	Jumlah
1	Keuangan Dan Akuntansi	34
2	Optimalisasi Anak Perusahaan Dan Aset	27
3	Pengadaan Dan Umum	57
4	Perencanaan Dan Sustainability	15
5	Satuan Pengawasan Intern	20
6	Sumber Daya Manusia	23
7	Sekretariat Perusahaan	49
8	Tanaman	40
9	Teknik Dan Pengolahan	46
	<b>Jumlah</b>	<b>311</b>

Sumber: Personalia PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2016) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Dimana

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{311}{1 + 311 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 75,66$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 76 orang.

**Tabel 3.7. Penentuan Strata Sampel**

<b>NO</b>	<b>NAMA BAGIAN</b>	<b>Populasi</b>	<b>Sampel</b>
1	Keuangan Dan Akuntansi	34	$76 \times 34 / 311 = 8$
2	Optimalisasi Anak Perusahaan Dan Aset	27	$76 \times 27 / 311 = 7$
3	Pengadaan Dan Umum	57	$76 \times 57 / 311 = 13$
4	Perencanaan Dan Sustainability	15	$76 \times 15 / 311 = 4$
5	Satuan Pengawasan Intern	20	$76 \times 20 / 311 = 5$
6	Sumber Daya Manusia	23	$76 \times 23 / 311 = 6$
7	Sekretariat Perusahaan	49	$76 \times 49 / 311 = 12$
8	Tanaman	40	$76 \times 40 / 311 = 10$
9	Teknik Dan Pengolahan	46	$76 \times 46 / 311 = 11$
	<b>Total</b>	<b>311</b>	<b>76</b>

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuisioner (angket). Angket adalah suatu daftar pertanyaan atau pernyataan tentang topik tertentu yang diberikan kepada subjek baik secara kelompok, untuk mendapatkan informasi tertentu yang menggunakan skala likert dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai opsi yaitu:

**Tabel 3.8. Skala Likert**

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

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

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

#### 3.5.1 Uji Validitas

Program yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument adalah program komputer *Statistical Program For Sosial Science* (SPSS) versi 24,00 yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Dari beberapa daftar pernyataan (*Questioner*) yang dijawab dan hitung bahan pengujian Uji validitas menggunakan pendekatan “*single trial administration*” yakni pendekatan sekali jalan atas data instrumen yang disebar dan tidak menggunakan pendekatan ulang. Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment* (Sugiyono, 2016), yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum x^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

N	= Banyaknya pasangan pengamatan
$\sum X$	= Jumlah pengamatan variabel X
$\sum Y$	= Jumlah pengamatan variabel Y
$(\sum X^2)$	= Jumlah kuadrat pengamatan variabel X
$(\sum Y^2)$	= Jumlah kadrat pengamatan variabel Y
$(\sum X)^2$	= Kuadrat jumlah pengamatan variabel X
$(\sum Y)^2$	= Kuadrat jumlah pengamatan variabel Y
$\sum XY$	= Jumlah hasil kali variabel X dan Y

Adapun langkah-langkah pengujian validitas dengan korelasi adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak  $H_0$  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 >  $\alpha 0,05$ ).

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Selanjutnya untuk menguji reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha* dikatakan reliable bila hasil *Alpha* > 0,6 dengan rumus Alpha sebagai berikut:

$$r_{ii} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Sumber: (Sugiyono, 2016)

Dengan keterangan:

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



### 3.6 Teknik Analisis Data

Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan kuantitatif yakni, menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut, dengan rumus dibawah ini.

#### 3.6.1 Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabe terikat. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

*Sumber: (Sugiyono, 2016)*

Dimana:

- Y = Kinerja karyawan
- a = Konstanta
- b1-b2, = Besaran koefisien Regresi dari masing- masing variabel
- X1 = Budaya organisasi
- X2 = Persepsi dukungan organisasi
- X3 = Konflik kerja
- e = *Standart Error*

#### 3.6.2 Asumsi Klasik

Dalam regresi linier berganda yang dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal dengan BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut yakni:

##### 3.6.2.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Uji normalitas ini

memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak yaitu melalui pendekatan grafik. Pada pendekatan histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut tidak melenceng kekiri atau kekanan. Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data sepanjang garis diagonal (Basuki & Prawoto, 2016).

### 3.6.2.2 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas adalah adanya hubungan linear antara peubah bebas X dalam model regresi ganda. Jika peubah bebas X dalam model regresi ganda adalah korelasi sempurna maka peubah-peubah tersebut berkolinieritas ganda sempurna (*perfect multicollinearity*). Pendeteksian multikolonieritas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factors* (VIF). Kriteria pengujiannya yaitu apabila nilai *Tolerance*  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$  maka tidak terdapat multikolonieritas diantara variabel independent, dan sebaliknya apabila nilai *Tolerance*  $< 0,1$  dan nilai VIF  $> 10$  maka asumsi tersebut mengandung multikolonieritas (Basuki & Prawoto, 2016).

### 3.6.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah model regresi yang memenuhi syarat tidak terjadinya heteroskedastisitas. Ada tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melihat grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya (Basuki & Prawoto, 2016). Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas antara lain:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik- titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.

- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3.6.3 Uji Hipotesis

#### 3.6.3.1 Uji t (uji parsial)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2013). Langkah langkah pengujian hipotesis parsial dengan menggunakan uji t adalah sebagai berikut:

Dengan menggunakan rumus:

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

*Sumber: (Sugiyono, 2016)*

Keterangan:

- t : Nilai t
- n : Jumlah sampel
- k : Variabel independen
- r : Nilai koefisien korelasi

#### 1) Kriteria pengambilan keputusan

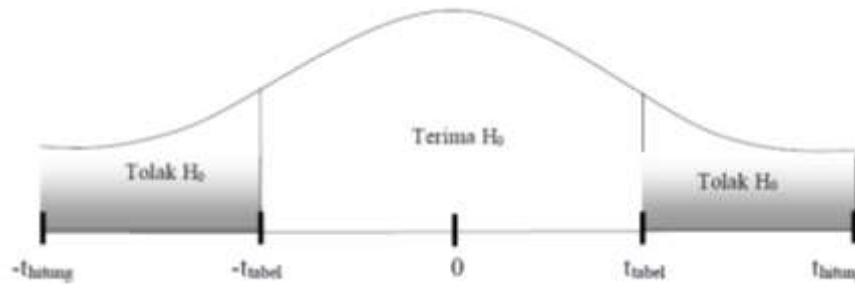
$H_a$  diterima jika  $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , pada  $\alpha = 5\%$ ,  $df = n-k$

$H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$

#### 2) Kriteria Pengujian

- a) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka terdapat pengaruh antara budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan.
- b) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan.

Daerah penerimaan dan penolakan dapat digambarkan sebagai berikut (Sugiyono, 2016):



**Gambar 3.1. Kriteria Pengujian Uji Hipotesis t**

### 3.6.3.2 Uji F (simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan secara serentak apakah variabel bebas atau dependent variabel (X), mempunyai pengaruh yang positif atau negatif, serta signifikan terhadap variabel terikat atau dependent variabel (Y) (Ghozali, 2013). Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi ganda dapat dihitung dengan rumus berikut:

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

*Sumber: (Sugiyono, 2016)*

Dimana:

- F<sub>h</sub> : Tingkat signifikan
- R<sup>2</sup> : Koefisien korelasi berganda
- k : Jumlah variabel independen
- n : Jumlah sampel

1) Bentuk pengujiannya adalah:

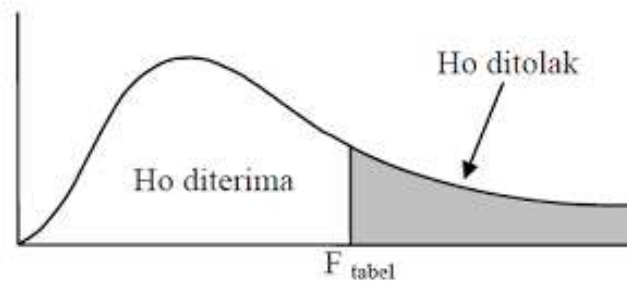
H<sub>0</sub> ditolak apabila F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> atau -F<sub>hitung</sub> < -F<sub>tabel</sub>

H<sub>0</sub> di terima apabila F<sub>hitung</sub> < F<sub>tabel</sub> atau -F<sub>hitung</sub> > -F<sub>tabel</sub>

2) Kriteria Pengujian

- a) Jika F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> maka terdapat pengaruh antara budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan.
- b) Jika F<sub>hitung</sub> < F<sub>tabel</sub> maka tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan.

Daerah penerimaan dan penolakan dapat digambarkan sebagai berikut (Sugiyono, 2016):



**Gambar 3.2. Kriteria Pengujian Uji Hipotesis F**

### 3.6.4 Koefisien Determinasi ( $d^2$ )

Guna menguji koefisien determinasi ( $d$ ) yaitu untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dapat dijelaskan X dan variabel Y.

$$d = r^2 \times 100\%$$

*Sumber: (Sugiyono, 2016)*

Dimana:

- d = Koefisien determinasi
- r = Koefisien kolerasi variabel bebas dengan variabel terikat
- 100% = Persentase Kontribusi

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), 8 pernyataan untuk variabel persepsi dukungan organisasi ( $X_2$ ), 10 pernyataan untuk variabel konflik kerja ( $X_3$ ) dan 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan sebanyak 76 orang sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

**Tabel 4.1. Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	49	64.5	64.5	64.5
	Perempuan	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)*

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 49 (64,5 %) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 27 (35,5%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas karyawan PTPN IV Medan adalah laki-laki. Walaupun karyawan perempuan cukup besar (35,5%), yang mana komposisi ini sudah cukup ideal.

#### 4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.2. Pendidikan Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	12	15.8	15.8	15.8
	Diploma	5	6.6	6.6	22.4
	Sarjana	59	77.6	77.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Dari tabel 4.2 di atas bisa dilihat bahwa responden terbanyak terdiri dari karyawan yang berlatar belakang pendidikan Sarjana yaitu sebanyak 59 (77,6%) orang, kemudian diikuti oleh karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 12 (15,8%) orang dan yang terakhir adalah karyawan yang berlatar belakang pendidikan Diploma yaitu sebanyak sebanyak 5 (6,6%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang berlatar belakang pendidikan Sarjana. Hal ini akan sangat berperan dalam pencapaian kinerja perusahaan.

#### 4.1.1.3 Lama Bekerja

**Tabel 4.3. Lama Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	5	6.6	6.6	6.6
	2-3 Tahun	17	22.4	22.4	28.9
	4-5 Tahun	20	26.3	26.3	55.3
	> 5 Tahun	34	44.7	44.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Dari tabel 4.3 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 34 (44,7%) orang karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun, 20 (26,3%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 4-5 tahun, 17 (22,4%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 2-3 tahun, dan 5 (6,6%) orang karyawan yang sudah bekerja kurang dari 1 tahun. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang

menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun. Dalam hal ini karyawan PTPN IV Medan sebagian besar telah cukup berpengalaman dalam pekerjaan, sehingga dapat diharapkan mampu berkontribusi dalam pencapaian kinerja.

#### 4.1.3 Persentase Jawaban Responden

**Tabel 4.4. Kriteria Jawaban Responden**

Kriteria	Keterangan
SS	Sangat Setuju
S	Setuju
KS	Kurang Setuju
TS	Tidak Setuju
STS	Sangat Tidak Setuju

Dibawah ini akan dilampirkan persentase jawaban dari setiap pernyataan yg telah disebarkan kepada responden.

##### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

**Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Alternatif Jawaban										Jumlah	
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	42,1	20	26,3	13	17,1	8	10,5	3	3,9	76	100
2	35	46,1	22	28,9	12	15,8	3	3,9	4	5,3	76	100
3	40	52,6	15	19,7	14	18,4	4	5,3	3	3,9	76	100
4	34	44,7	23	30,3	12	15,8	6	7,9	1	1,3	76	100
5	19	25	31	40,8	21	27,6	4	5,3	1	1,3	76	100
6	36	47,4	22	28,9	14	18,4	4	5,3	0	0	76	100
7	35	46,1	18	23,7	12	15,8	8	10,5	3	3,9	76	100
8	35	46,1	20	26,3	14	18,4	3	3,9	4	5,3	76	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya secara konsisten menghasilkan pekerjaan dalam jumlah yang memenuhi atau melebihi target yang ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 42,1%.



- 2) Jawaban responden saya mengerjakan tugas dengan sangat sangat efisien dan menghasilkan hasil dalam jumlah yang memuaskan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 46,1%.
- 3) Jawaban responden saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52,6%.
- 4) Jawaban responden saya yakin dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karena saya selalu memperhatikan detail dan standar yang tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 44,7%.
- 5) Jawaban responden saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 40,8%.
- 6) Jawaban responden saya sangat dapat diandalkan dan memiliki kesadaran akan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 47,4%.
- 7) Jawaban responden saya seringkali mengambil inisiatif untuk mencari solusi atas masalah atau tantangan yang dihadapi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 46,1%.
- 8) Jawaban responden saya aktif dalam memberikan saran atau ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi atau kualitas kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 46,1%.

#### **4.1.3.2 Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

Berdasarkan penyebaran angket k diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel budaya organisasi sebagai berikut:

**Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	38,2	26	34,2	7	9,2	11	14,5	3	3,9	76	100
2	29	38,2	13	17,1	27	35,5	4	5,3	3	3,9	76	100
3	29	38,2	14	18,4	15	19,7	13	17,1	5	6,6	76	100
4	28	36,8	24	31,6	15	19,7	1	1,3	8	10,5	76	100
5	33	43,4	17	22,4	17	22,4	6	7,9	3	3,9	76	100
6	29	38,2	20	26,3	15	19,7	12	15,8	0	0	76	100
7	28	36,8	25	32,9	7	9,2	12	15,8	4	5,3	76	100
8	26	34,2	19	25	25	32,9	2	2,6	4	5,3	76	100
9	29	38,2	15	19,7	15	19,7	13	17,1	4	5,3	76	100
10	27	35,5	24	31,6	15	19,7	3	3,9	7	9,2	76	100
11	32	42,1	17	22,4	18	23,7	6	7,9	3	3,9	76	100
12	27	35,5	22	28,9	15	19,7	12	15,8	0	0	76	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel budaya organisasi bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu bertindak secara jujur dan adil dalam setiap keputusan yang diambil mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 38,2%.
- 2) Jawaban responden saya memiliki integritas dan kemampuan kerja yang membuat saya bisa dipercaya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 38,2%.
- 3) Jawaban responden saya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas kami dengan efektif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 38,2%.
- 4) Jawaban responden saya mampu menangani tantangan pekerjaan dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 36,8%.
- 5) Jawaban responden saya nyaman dengan atmosfer di tempat kerja yang sangat mendukung dan harmonis mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 43,4%.

- 6) Jawaban responden saya mampu menjalin kerjasama yang kuat dalam mencapai tujuan bersama mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 38,2%.
- 7) Jawaban responden saya memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi dan bangga menjadi bagian dari tim ini mayoritas responden menjawab setuju sebesar 36,8%.
- 8) Jawaban responden saya berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 34,2%.
- 9) Jawaban responden saya siap untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang terjadi di lingkungan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 38,2%.
- 10) Jawaban responden saya memiliki budaya yang mendorong inovasi dan fleksibilitas, sehingga bisa berkembang dan berubah sesuai kebutuhan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 35,5%.
- 11) Jawaban responden saya aktif bekerja sama dengan rekan-rekan saya untuk mencapai tujuan bersama mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 42,1%.
- 12) Jawaban responden saya mendorong budaya di mana ide-ide dan perspektif dari berbagai anggota tim dihargai dan digunakan untuk mencapai solusi terbaik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 35,5%.

#### **4.1.3.3 Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel persepsi dukungan organisasi sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	27,6	25	32,9	17	22,4	10	13,2	3	3,9	76	100
2	22	28,9	28	36,8	18	23,7	1	1,3	7	9,2	76	100
3	17	22,4	30	39,5	23	30,3	4	5,3	2	2,6	76	100
4	22	28,9	24	31,6	18	23,7	12	15,8	0	0	76	100
5	18	23,7	35	46,1	16	21,1	5	6,6	2	2,6	76	100
6	19	25	34	44,7	21	27,6	2	2,6	0	0	76	100
7	30	39,5	14	18,4	18	23,7	11	14,5	3	3,9	76	100
8	23	30,3	22	28,9	15	19,7	10	13,2	6	7,9	76	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel persepsi dukungan organisasi bahwa:

- 1) Jawaban responden perusahaan memberikan penghargaan secara terbuka kepada karyawan yang berprestasi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 32,9%.
- 2) Jawaban responden saya merasa dihargai dan diakui atas kontribusi saya di perusahaan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 36,8%.
- 3) Jawaban responden perusahaan memberikan kesempatan pengembangan diri bagi karyawan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 39,5%.
- 4) Jawaban responden perusahaan memberikan program pelatihan dan pengembangan yang bermanfaat bagi perkembangan karir saya responden menjawab setuju sebesar 31,6%.
- 5) Jawaban responden perusahaan menyediakan fasilitas dan lingkungan kerja yang nyaman dan aman mayoritas responden menjawab setuju sebesar 46,1%.
- 6) Jawaban responden saya merasa bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam hal kondisi kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 44,7%.

- 7) Jawaban responden perusahaan memberikan paket kompensasi dan manfaat yang memadai kepada karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 39,5%.
- 8) Jawaban responden perusahaan memberikan dukungan dalam hal kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 30,3%.

#### 4.1.3.4 Variabel Konflik Kerja ( $X_3$ )

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel konflik kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Konflik Kerja ( $X_3$ )**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	23,7	34	44,7	17	22,4	6	7,9	1	1,3	76	100
2	23	30,3	29	38,2	19	25	2	2,6	3	3,9	76	100
3	10	13,2	41	53,9	23	30,3	1	1,3	1	1,3	76	100
4	14	8,4	31	40,8	20	26,3	11	14,5	0	0	76	100
5	10	13,2	42	55,3	18	23,7	5	6,6	1	1,3	76	100
6	11	14,5	38	50	23	30,3	4	5,3	0	0	76	100
7	30	39,5	16	21,1	22	28,9	5	6,6	3	3,9	76	100
8	25	32,9	15	19,7	17	22,4	17	22,4	2	2,6	76	100
9	13	17,1	47	61,8	13	17,1	3	3,9	0	0	76	100
10	26	34,2	35	46,1	13	17,1	2	2,6	0	0	76	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel konflik kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden setiap karyawan mampu menjaga kenyamanan kerja dengan menjaga komunikasi agar tidak terjadi kesalah pahaman mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 44,7%.
- 2) Jawaban responden kesalah pahaman komunikasi yang terjadi antar rekan kerja akan dengan segera diselesaikan agar tidak mengganggu efektifitas kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,2%.

- 3) Jawaban responden adanya visi yang sama antar rekan kerja dalam tugas atau pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 53,9%
- 4) Jawaban responden tidak adanya pertentangan yang terjadi dalam proses bekerja di instansi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 40,8%.
- 5) Jawaban responden tidak adanya perbedaan pendapat antar karyawan mengenai organisasi atau pengelolaan dari pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 55,3%.
- 6) Jawaban responden setiap karyawan memiliki kesesuaian pada nilai, sikap dan persepsi dalam bekerja di instansi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 50%.
- 7) Jawaban responden karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya masing masing tanpa harus bergantung dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 39,5%.
- 8) Jawaban responden pimpinan selalu mendorong kerjasama yang baik antar divisi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 32,9%.
- 9) Jawaban responden pimpinan mampu membuat karyawan nyaman dalam bekerja di instansi sehingga menciptakan kepuasan kerja karyawan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 61,8%.
- 10) Jawaban responden pimpinan selalu menunjukkan empati dan kepedulian terhadap karyawan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 46,1%.

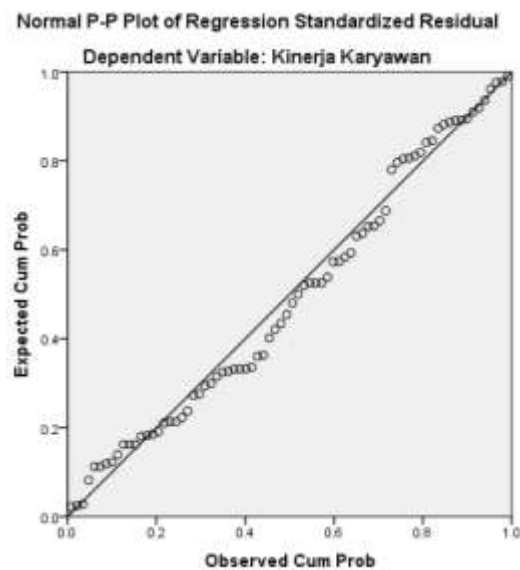
#### 4.1.4 Model Regresi

##### 4.1.4.1 Uji asumsi klasik

Dalam regresi linier berganda yang dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda. Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut yakni normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastistas.

##### 1) Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variable dependent dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak, jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.



**Gambar 4.1. Hasil Uji Normalitas**

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)*

Berdasarkan gambar 4.1 di atas dapat dilihat bahwa data menyebar mengikuti garis diagonal artinya data antara variabel dependen dan variabel independennya memiliki hubungan atau distribusi yang normal atau memenuhi uji

asumsi normalitas.

## 2) Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi diantaranya variabel bebas, dengan ketentuan :

- a) Bila *Tolerance* < 0,1 atau sama dengan *VIF* > 10 maka terdapat masalah multikolinearitas yang serius.
- b) Bila *Tolerance* > 0,1 atau sama dengan *VIF* < 10 maka tidak terdapat masalah multikolinearitas.

**Tabel 4.9. Hasil Uji Multikolinearitas**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Budaya Organisasi	.655	1.528
	Persepsi Dukungan Organisasi	.485	2.064
	Konflik Kerja	.693	1.443

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

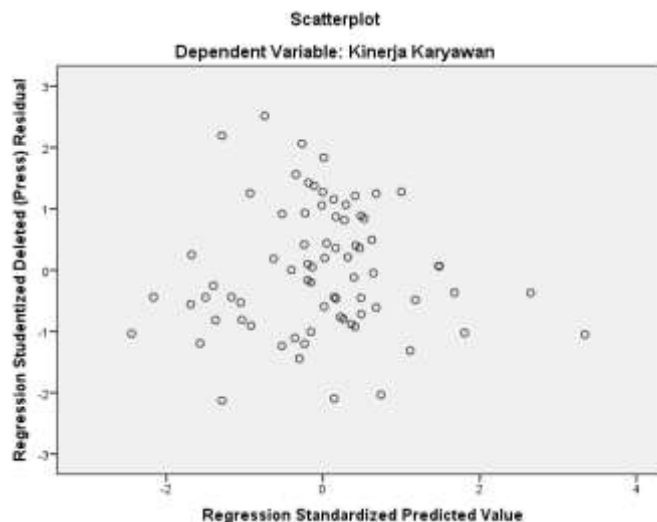
Berdasarkan tabel 4.9 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar 1,528, variabel persepsi dukungan organisasi ( $X_2$ ) sebesar 2,064 dan variabel konflik kerja ( $X_3$ ) sebesar 1,443. Dari masing-masing variabel independen memiliki nilai yang lebih kecil dari nilai 10. Demikian juga nilai *Tolerance* pada variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,655 variabel persepsi dukungan organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,485 dan variabel konflik kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,693. Dari masing-masing variabel nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara variabel independen.



### 3) Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui apakah terjadi atau tidak terjadi heterokedastisitas dalam model regresi penelitian ini, analisis yang dilakukan adalah dengan metode informal. Metode informal dalam pengujian heterokedastisitas yakni metode grafik dan metode *Scatterplot*. Dasar analisis yaitu sebagai berikut:

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik membentuk suatu pola yang teratur maka telah terjadi heterokedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar tidak teratur, maka tidak terjadi heterokedastisitas.



**Gambar 4.2. Hasil Uji Heterokedastisitas**

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)*

Bentuk gambar 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa penyebaran residual adalah tidak teratur dan tidak membentuk pola. Hal tersebut dapat dilihat pada titik-titik atau plot yang menyebar. Kesimpulan yang bisa diambil adalah bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

#### 4.1.4.2 Regresi Linier Berganda

Model regresi linier berganda yang digunakan adalah kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja sebagai variabel independen. Dimana analisis berganda berguna untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel dependen terhadap variabel independen. Berikut hasil pengelolaan data dengan menggunakan SPSS versi 24.00.

**Tabel 4.10. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.465	4.475		4.796	.000
	Budaya Organisasi	.144	.068	.238	2.116	.038
	Persepsi Dukungan Organisasi	.587	.139	.551	4.211	.000
	Konflik Kerja	-.353	.127	-.305	-2.786	.007

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Dari tabel 4.10 diatas diketahui nilai-nilai sebagai berikut :

- 1) Konstanta = 21,465
- 2) Budaya organisasi = 0,144
- 3) Persepsi dukungan organisasi = 0,587
- 4) Konflik kerja = -0,353

Hasil tersebut dimasukkan kedalam persamaan regresi linier berganda sehingga diketahui persamaan berikut :

$$Y = 21,465 + 0,144 + 0,425 - 0,353$$

Keterangan:

- 1) Konstanta sebesar 21,465 menunjukkan bahwa apabila nilai variabel independen dianggap konstan maka kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan akan meningkat sebesar 21,465.
- 2)  $\beta_1$  sebesar 0,144 dengan arah hubungan positif menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi mengalami kenaikan maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,144 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.
- 3)  $\beta_2$  sebesar 0,587 dengan arah hubungan positif menunjukkan bahwa apabila persepsi dukungan organisasi mengalami kenaikan maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,587 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.
- 4)  $\beta_3$  sebesar -0,353 dengan arah hubungan negatif menunjukkan bahwa apabila konflik kerja mengalami kenaikan maka akan diikuti oleh penurunan kinerja karyawan sebesar -0,353 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.

#### **4.1.4.3 Pengujian Hipotesis**

##### **1) Uji t atau Uji Parsial**

Untuk uji t dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen. Alasan lain uji t dilakukan yaitu untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual terdapat hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y). Rumus yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

Sumber: (Sugiyono, 2016)

Dimana :

- t = nilai t hitung
- k = variabel independen
- r = koefisien korelasi
- n = banyaknya pasangan rank

Kriteria pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut :

- a)  $H_0$  diterima apabila  $t_{tabel} > t_{hitung}$  atau  $-t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$ .  $Df = n - k$
- b)  $H_0$  ditolak apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < t_{tabel}$

Berdasarkan hasil pengelolaan data dengan SPSS versi 24.00 maka diperoleh hasil uji statistik t sebagai berikut:

**Tabel 4.11. Hasil Uji Statistik t (Parsial)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.465	4.475		4.796	.000
	Budaya Organisasi	.144	.068	.238	2.116	.038
	Persepsi Dukungan Organisasi	.587	.139	.551	4.211	.000
	Konflik Kerja	-.353	.127	-.305	-2.786	.007

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

#### a) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.11 diatas diperoleh t hitung untuk variabel budaya organisasi sebesar 2,116 untuk kesalahan 5% uji 2 pihak dan  $dk = n - k$  ( $76 - 3 = 73$ ), di peroleh t tabel 1,993. Jika t hitung  $>$  t tabel maka didapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, demikian juga sebaliknya jika t hitung  $<$  t tabel maka tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan didalam hal ini t hitung = 2,116  $>$  t tabel = 1,993. Ini berarti

terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Selanjutnya terlihat pula nilai probabilitas  $t$  yakni  $sig$  adalah 0,038 sedangkan taraf signifikan  $\alpha$  yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai  $sig$   $0,038 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  di tolak ini berarti ada pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

#### **b) Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Bedasarkan tabel 4.11 diatas diperoleh  $t$  hitung untuk variabel persepsi dukungan organisasi sebesar 4,211 untuk kesalahan 5% uji 2 pihak dan  $dk = n-k$  ( $76-3=73$ ), di peroleh  $t$  tabel 1,993. Jika  $t$  hitung  $> t$  tabel maka didapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan, demikian juga sebaliknya jika  $t$  hitung  $< t$  tabel maka tidak terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan didalam hal ini  $t$  hitung = 4,211  $> t$  tabel = 1,993. Ini berarti terdapat pengaruh positif antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Selanjutnya terlihat pula nilai probabilitas  $t$  yakni  $sig$  adalah 0,000 sedangkan taraf signifikan  $\alpha$  yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai  $sig$   $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  di tolak ini berarti ada pengaruh negatif signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

### c) Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Bedasarkan tabel 4.11 diatas diperoleh t hitung untuk variabel konflik kerja sebesar -2,786 untuk kesalahan 5% uji 2 pihak dan  $dk = n-k (76-3=73)$ , di peroleh t tabel 1,993. Jika -t hitung < t tabel maka didapat pengaruh antara konflik kerja dengan kinerja karyawan, demikian juga sebaliknya jika -t hitung > t tabel maka tidak terdapat pengaruh antara konflik kerja dengan kinerja karyawan didalam hal ini -t hitung = -2,786 < t tabel = 1,993. Ini berarti terdapat pengaruh negative antara konflik kerja dengan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Selanjutnya terlihat pula nilai probabilitas t yakni sig adalah 0,007 sedangkan taraf signifikan  $\alpha$  yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig 0,007 < 0,05, sehingga  $H_0$  di tolak ini berarti ada pengaruh negatif signifikan antara konflik kerja dengan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

### 2) Uji Uji-F atau Uji Simultan

Uji F atau juga disebut uji signifikan serentak dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variabel bebas yaitu budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja untuk dapat atau menjelaskan tingkah laku atau keragaman variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Uji F juga dimaksudkan untuk mengetahui apakah semua variabel memiliki koefisien regresi sama dengan nol. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS versi 24.00, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.12. Hasil Uji Statistik F (Simultan)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	702.958	3	234.319	16.156	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1044.239	72	14.503		
	Total	1747.197	75			
A. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
B. Predictors: (Constant), Konflik Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi, Budaya Organisasi						

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Dari tabel 4.12 diatas bisa dilihat bahwa nilai F adalah 16,156 kemudian nilai sig nya adalah 0,000. Kriteria pengujian hipotesisnya adalah :

- 1) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, artinya budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
- 2) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Bedasarkan tabel 4.12 diatas diperoleh F hitung untuk variable budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja sebesar 16,156 untuk kesalahan 5% uji 2 pihak dan dk = n-k-1 (76-3-1=72), di peroleh F tabel 3,12 Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka didapat pengaruh antara variabel budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan, demikian juga sebaliknya jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan, didalam hal ini  $F_{hitung} = 16,156 > F_{tabel} = 3,12$ . Ini berarti terdapat pengaruh antara budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Selanjutnya terlihat pula nilai probabilitas F yakni sig adalah 0,000 sedang taraf signifikan  $\alpha$  yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig 0,000 < 0,05, sehingga H0 di tolak ini berarti ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

#### 4.1.4.4 Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi ini berfungsi untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh variabel independen dan variabel dependen yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan. Dalam penggunaannya, koefisien determinasi ini dinyatakan dalam persentase (%). Untuk mengetahui sejauh mana kontribusi atau persentase budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan, maka dapat diketahui melalui uji determinasi.

**Tabel 4.13. Hasil Uji Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.634 <sup>a</sup>	.402	.377	3.80832
A. Predictors: (Constant), Konflik Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi, Budaya Organisasi				
B. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2024)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai R sebesar 0,634 atau 63,4% yang berarti bahwa hubungan antara kinerja karyawan dengan variabel bebasnya, budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja adalah sedang. Pada nilai *R-Square* dalam penelitian ini sebesar 0,402 yang berarti 40,2% variasi dari kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel bebas yaitu budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja. Sedangkan sisanya 59,8%



dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kemudian *standard error of the estimated* artinya mengukur variabel dari nilai yang diprediksi. *Standard error of the estimated* disebut juga standar diviasi. *Standard error of the estimated* dalam penelitian ini adalah sebesar 3,80832 dimana semakin kecil standar deviasi berarti model semakin baik dalam memprediksi kinerja karyawan.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,116 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,993 dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,038 < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan factor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan produktivitas sehingga kinerja organisasi meningkat. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang belajar dan memperbaiki diri. Hal ini juga didukung oleh penelitian (Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, 2017) yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas*

*Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*, yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan penelitian (Ainanur & Tirtayasa, 2018), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu hal ini juga didukung oleh penelitian (Arianty, 2014); (Nasution & Lesmana, 2019), (Muis et al., 2018), (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, & Nasution, 2018), (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017), (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), (Jufrizen, 2017), (Gultom, 2014), (Jufrizen, 2017), (Jufrizen, Mukmin, Nurmala, & Jasin, 2021), dan (Indajang, Jufrizen, & Juliandi, 2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

#### **4.2.2 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 4,211 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,993 dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Organisasi umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan, dukungan organisasi dapat berupa peluang pengembangan, pelatihan, mentoring, atau dukungan dalam mencapai tujuan karir jangka panjang. Persepsi dukungan organisasi merupakan faktor penting karena

sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika suatu perusahaan menunjukkan dukungan lebih tinggi, maka karyawan akan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik.

Persepsi dukungan organisasi yang baik dapat dicapai jika suatu organisasi mampu memahami karakter karyawannya, memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk terlibat secara langsung dengan rekan kerja maupun atasan, menolong dan membantu karyawan, serta memberikan pengarahan yang jelas saat karyawan bekerja maupun ketika karyawan menemukan kesulitan saat bekerja (Pratiwi & Muzakki, 2021). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Prayogi et al., 2022) (Septi & Agus, 2021), (Alfiana, 2020), (Nabila & Ratnawati, 2020) dan (Lukiyana & Yusuf, 2022) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### **4.2.3 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar -2,786 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,993 dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,007 < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh negative signifikan antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Pengaruh konflik antar karyawan tidak dapat dicegah dan hal ini dapat terjadi pada hampir semua organisasi. Oleh karena itu konflik yang terjadi sebaiknya diselesaikan agar karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa ada

tekanan. (Robbins, 2015) menyebutkan dalam menyelesaikan konflik antar pribadi yang terjadi dalam organisasi ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan, antara lain: kerjasama, bersaing, menghindar, akomodasi dan kompromi". Pemilihan salah satu cara dalam penyelesaian konflik tergantung pada situasi yang sedang dihadapi. Penyelesaian konflik yang terjadi dengan menggunakan salah satu cara diatas dapat mempengaruhi stres kerja dan kinerja karyawan. Bila karyawan puas terhadap cara penyelesaian yang digunakan, karyawan tersebut akan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja karyawan akan meningkat seperti yang diharapkan organisasi.

Sebaliknya bila karyawan merasa tidak puas terhadap penyelesaian konflik yang ada hal ini akan berdampak buruk, karyawan dalam bekerja tidak lagi bersemangat bahkan ada kemungkinan akan timbul konflik baru, akibatnya adalah menyebabkan stress kerja terhadap karyawan. Kinerja karyawan yang rendah akan ditunjukkan dengan gejala tingkat absensi yang tinggi, tingkat kedisiplinan karyawan menurun, karyawan mejadi malas dalam bekerja, dan *labour turnover* yang meningkat, hal ini tentunya akan merugikan pihak organisai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawati, Waloyo, & Utomo, 2018); (Dwianto, Purnamasari, & Pirmansyah, 2019) dan (Julvia, 2016) menyimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Dari uji ANOVA

(*Analysis Of Varians*) pada tabel diatas didapat  $F_{hitung}$  sebesar 16,156 sedangkan  $F_{tabel}$  diketahui sebesar 3,12. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Budaya organisasi yang kuat dan positif memiliki korelasi positif dengan kinerja karyawan. Budaya yang mendorong nilai-nilai seperti kolaborasi, inovasi, dan kepercayaan memberikan fondasi yang kuat untuk motivasi dan keterlibatan karyawan. Lingkungan yang mendukung inovasi dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang secara profesional cenderung meningkatkan produktivitas. Adaptabilitas budaya juga memainkan peran penting, karyawan yang merasa organisasi memberikan dukungan terhadap perubahan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan (Robbins & Judge, 2015).

Persepsi dukungan organisasi yang baik dapat dicapai jika suatu organisasi mampu memahami karakter karyawannya, memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk terlibat secara langsung dengan rekan kerja maupun atasan, menolong dan membantu karyawan, serta memberikan pengarahan yang jelas saat karyawan bekerja maupun ketika karyawan menemukan kesulitan saat bekerja (Pratiwi & Muzakki, 2021). Manajemen konflik juga memiliki dampak yang signifikan. Konflik yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan solusi kreatif dan inovatif. Budaya yang mendorong penyelesaian konflik melalui dialog, negosiasi, dan kerjasama menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa

dihargai dan dapat berkontribusi secara maksimal. Toleransi terhadap kesalahan juga merupakan aspek krusial dari budaya organisasi. Perusahaan yang melihat kesalahan sebagai peluang pembelajaran mendorong karyawan untuk mengambil risiko yang konstruktif demi perbaikan terus-menerus. Budaya ini menciptakan lingkungan di mana kreativitas diberdayakan dan karyawan merasa memiliki peran yang penting dalam kesuksesan organisasi (Rahim, 2023).

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

1. Secara parsial budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
2. Secara parsial persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
3. Secara parsial konflik kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
4. Secara simultan budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Pimpinan perlu mengikuti pelatihan tentang kepemimpinan yang partisipatif dan kolaboratif. Ini akan membantu mereka memahami pentingnya

mendengarkan pendapat bawahan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif. Implementasikan sistem umpan balik 360 derajat di mana karyawan dapat memberikan masukan tentang gaya kepemimpinan dan manajemen. Ini dapat membantu pimpinan menyadari area yang perlu diperbaiki.

2. Buat dan sosialisasikan aturan yang jelas mengenai kedisiplinan, termasuk konsekuensi bagi karyawan yang melanggar. Pastikan semua karyawan memahami pentingnya disiplin dalam mencapai tujuan perusahaan. Tingkatkan pengawasan selama jam kerja dan terapkan sanksi yang tegas bagi karyawan yang melanggar aturan. Namun, pastikan penegakan disiplin dilakukan secara adil dan konsisten.
3. Lakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem kompensasi yang ada. Bandingkan dengan standar industri dan kebutuhan karyawan untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan kompetitif dan memadai. Kembangkan program penghargaan yang jelas untuk karyawan berprestasi. Ini bisa berupa bonus, pengakuan publik, atau kesempatan untuk pengembangan karir yang lebih baik.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Terdapat beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang untuk lebih menyempurnakan penelitiannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain:



1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan konflik kerja sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Keterbatasan waktu dan pengetahuan dari penulis sehingga sampel yang diteliti pada penelitian ini hanya 76 karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dan kesibukan dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Alfiana, D. (2020). Peran Perceived Organizational Support Dan Psychological Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 839.
- Almasri, M. N. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam. *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 1(9), 133–151.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Antika, T. (2019). Pengaruh Konflik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Selatan. *Jibm*, 2(1), 11–17.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 144-150.
- Bangun, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Basuki, A. T., & Prawoto, N. (2016). *Analisis Regresi Dalam Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Cahyono, S. B. (2013). *Membangun Budaya Keselamatan Pasien Dalam Praktik Kedokteran*. Yogyakarta: Kanisius.
- Chandra, D. S., & Mahyudi, A. D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Labuhan. *E Jurnal Umsu*, 1(1), 1-11.
- Chee, A. W., Hui, C. C., Ding, M. Y. K., Wen, T. J., & Teng, T. M. (2020). *The Impact Of Hr Practices And Trust In*. Universiti Tunku Abdul Rahman.
- Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1205–1213.
- Dwianto, A. S., Purnamasari, P., & Pirmansyah, Y. (2019). Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada Pt. Ykt Gear Indonesia. *Biej: Business Innovation & Entrepreneurship Journal*, 1(1), 29–37.

- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 7, 101–124.
- Fitriana, R. Y. (2013). Persepsi Insentif Dengan Konflik Kerja Karyawan Perusahaan Roti Salwa Trenggalek. *Cognicia*, 1(1), 1–11.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 26 Edisi 10*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, G. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Keem.). Jakarta: Erlangga.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *Jupiis: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.
- Jamaluddin, J., Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(3), 17–26.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect Of Organizational Culture And Islamic Work Ethic On Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance At Private Islamic Universities In The City Of Medan. *Proceeding 1st International Conference Of Economic Studies (Icoes) 2018* (Pp. 179–186).
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect Of Compensation, Organizational Culture And Islamic Work Ethic Towards The Job Satisfaction And The Impact On The Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.

- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect Of Moderation Of Work Motivation On The Influence Of Organizational Culture On Organizational Commitment And Employee Performance. *International Journal Of Business Economics (Ijbe)*, 2(2), 86–98.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Julvia, C. (2016). Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 16(1), 59–72.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Depok: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Prilaku Organisasi* (9th Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniawati, R., Waloyo, & Utomo, P. (2018). Analisis Pengaruh konflik kerja Antar Karyawan Terhadap Stres Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya. *Jurnal Mitra Manajemen (Jmm Online)*, 2(6), 665–679.
- Lesimanuaya, Y. R. (2018). Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera Jayapura Papua. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Future*, 1(1), 109–118.
- Lukiyana, L., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Collective Bargaining Agreement Dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Komitmen Organisasi Di Pt Internusa Caterindo Selama Masa Pandemi Covid-19. *Business Management Journal*, 18(1), 61–74.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.

- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51.
- Mursidta, S. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 1–12.
- Nabila, H. A., & Ratnawati, I. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Kereta Api Indonesia (Persero) Daop Iv Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 9(4), 1–12.
- Pratiwi, A. R., & Muzakki, M. (2021). Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 111–120.
- Prayoga, I. G. B. A., Suryani, N. N., & Widyawati, S. R. (2021). Pengaruh Pengendalian Konflik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Prebekel Desa Sobangan-Mengwi-Badung. *Values*, 2(2), 257–264.
- Prayogi, M. A., Fahmi, M., & Nasution, M. I. (2022). Exploring Perceived Organizational Support To Improve Account Officer Performance. *Jurnal Manajemen*, 26(1), 140–161.
- Purnamasari, D. (2019). Budaya Kerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Donggal. *E-Jurnal Katalogis*, 3(8), 57–64.
- Putranti, H. R. D., Megawati, M., & Setyobudi, S. (2018). Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motode Tulta Sebagai Variabel Kontrol. *Jurnal Inspirasi Bisnis & Manajemen*, 2(2), 191–201.
- Radhiana, R., Amr, S., & Putra, D. M. (2022). Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Banda Aceh. *Jemsi (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 8(1), 17–33.
- Rahim, M. A. (2023). *Managing Conflict In Organizations*. New York: Newgen Publishing.
- Ramadhan, P., & Rudy, F. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Informasi Dengan Sistem Informasi Akuntansi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 3(4), 1–11.
- Ricardianto, P. (2018). *Human Capital Management*. Bogor: In Media.

- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Decenzo, D. A. (2017). *Fundamentals Of Management* (10th Ed.). London: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Jilid 1.). Jakarta: Pt. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sabrina, R., Sitorus, R. R. J., & Rambe, M. F. (2023). The Influence Of Leadership Style And Organizational Culture On Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable At Pt. Bank Rakyat Indonesia At Thamrin Branch. *The Seybold Report*, 18(7), 1612–1624.
- Setiawan, F., & Dewi, K. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Manajemen*, 3(5), 1471–1490.
- Simarmata, H., Hidayatulloh, A. N., Revida, E., Hasibuan, A., Komariyah, I., Kuswandi, S., Hutabarat, M. L. P., Et Al. (2021). *Organisasi: Manajemen Dan Kepemimpinan*. Sumatera Utara: Yayasan Kita Menulis.
- Sudiyanto, T. (2015). Pengaruh Disiplin, Budaya Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 12(1), 14–29.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwanto. (2019). *Budaya Kerja Guru*. Lampung: Cv. Gre Publishing.
- Tika, P. (2019). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (3rd Ed.). Jakarta: Pt. Bumi Aksara.
- Winardi, W. (2016). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Pt. Rineka Cipta.
- Xiu, L., Dauner, K. N., & Mcintosh, C. R. (2019). The Impact Of Organizational Support For Employees' Health On Organizational Commitment, Intent To Remain And Job Performance. *Evidence-Based HRM*, 7(3), 281–299.

## KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Muhammad Faritz (2005160279) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan ”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

### A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- |        |                       |                 |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

### B. Identitas Responden

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Pendidikan Terakhir :  SMA/SMK  Diploma  Sarjana

Lama Bekerja :  < 1 Tahun  2-3 Tahun  4-5 Tahun  
 > 5 Tahun

**Kinerja Karyawan**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
	<b>Kuantitas Kerja</b>					
1	Saya secara konsisten menghasilkan pekerjaan dalam jumlah yang memenuhi atau melebihi target yang ditetapkan					
2	Saya mengerjakan tugas dengan sangat sangat efisien dan menghasilkan hasil dalam jumlah yang memuaskan					
	<b>Kualitas Kerja</b>					
3	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan					
4	Saya yakin dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karena saya selalu memperhatikan detail dan standar yang tinggi					
	<b>Keandalan</b>					
5	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan					
6	Saya sangat dapat diandalkan dan memiliki kesadaran akan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan					
	<b>Sikap</b>					
7	Saya seringkali mengambil inisiatif untuk mencari solusi atas masalah atau tantangan yang dihadapi					
8	Saya aktif dalam memberikan saran atau ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi atau kualitas kerja					



**Budaya Organisasi**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Amanah</b>					
1	Saya selalu bertindak secara jujur dan adil dalam setiap keputusan yang diambil					
2	Saya memiliki integritas dan kemampuan kerja yang membuat saya bisa dipercaya					
	<b>Kompeten</b>					
3	Saya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas kami dengan efektif					
4	Saya mampu menangani tantangan pekerjaan dengan baik					
	<b>Harmonis</b>					
5	Saya nyaman dengan atmosfer di tempat kerja yang sangat mendukung dan harmonis					
6	Saya mampu menjalin kerjasama yang kuat dalam mencapai tujuan bersama					
	<b>Loyal</b>					
7	Saya memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi dan bangga menjadi bagian dari tim ini					
8	Saya berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi					
	<b>Adaptif</b>					
9	Saya siap untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang terjadi di lingkungan kerja					
10	Saya memiliki budaya yang mendorong inovasi dan fleksibilitas, sehingga bisa berkembang dan berubah sesuai kebutuhan					
	<b>Kolaboratif</b>					
11	Saya aktif bekerja sama dengan rekan-rekan saya untuk mencapai tujuan bersama					
12	Saya mendorong budaya di mana ide-ide dan perspektif dari berbagai anggota tim dihargai dan digunakan untuk mencapai solusi terbaik					

**Persepsi Dukungan Organisasi**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
	<b>Penghargaan</b>					
1	Perusahaan memberikan penghargaan secara terbuka kepada karyawan yang berprestasi					
2	Saya merasa dihargai dan diakui atas kontribusi saya di Perusahaan					
	<b>Pengembangan</b>					
3	Perusahaan memberikan kesempatan pengembangan diri bagi karyawan					
4	Perusahaan memberikan program pelatihan dan pengembangan yang bermanfaat bagi perkembangan karir saya					
	<b>Kondisi Kerja</b>					
5	Perusahaan menyediakan fasilitas dan lingkungan kerja yang nyaman dan aman					
6	Saya merasa bahwa Perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam hal kondisi kerja					
	<b>Kesejahteraan karyawan</b>					
7	Perusahaan memberikan paket kompensasi dan manfaat yang memadai kepada karyawan					
8	Perusahaan memberikan dukungan dalam hal kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan					

**Konflik Kerja**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kesalahan Komunikasi</b>					
1	Setiap karyawan mampu menjaga kenyamanan kerja dengan menjaga komunikasi agar tidak terjadi kesalah pahaman					
2	Kesalah pahaman komunikasi yang terjadi antar rekan kerja akan dengan segera diselesaikan agar tidak mengganggu efektifitas kerja					
	<b>Perbedaan Tujuan</b>					
3	adanya visi yang sama antar rekan kerja dalam tugas atau pekerjaan					
4	Tidak adanya pertentangan yang terjadi dalam proses bekerja di instansi					
	<b>Perbedaan Persepsi</b>					
5	Tidak adanya perbedaan pendapat antar karyawan mengenai organisasi atau pengelolaan dari pekerjaan					
6	Setiap karyawan memiliki kesesuaian pada nilai, sikap dan persepsi dalam bekerja di instansi					
	<b>Interdependensi Aktivitas Kerja</b>					
7	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya masing masing tanpa harus bergantung dengan rekan kerja					
8	Pimpinan selalu mendorong kerjasama yang baik antar divisi					
	<b>Kesalahan Dalam Afeksi</b>					
9	Pimpinan mampu membuat karyawan nyaman dalam bekerja di instansi sehingga menciptakan kepuasan kerja karyawan					
10	Pimpinan selalu menunjukkan empati dan kepedulian terhadap karyawan					

BUDAYA ORGANISASI													JUMLAH
NO	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	
1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
2	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	56
3	5	3	5	1	3	3	5	3	5	1	3	3	40
4	2	3	2	3	4	5	2	3	2	3	4	5	38
5	5	3	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	46
6	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	50
7	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	52
8	4	3	2	4	5	5	4	3	2	4	5	5	46
9	4	1	2	4	3	2	4	1	2	4	3	2	32
10	2	3	1	4	2	2	2	3	1	4	2	2	28
11	5	3	5	1	3	3	5	3	5	1	3	3	40
12	2	3	2	3	4	5	2	3	2	3	4	5	38
13	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	52
14	1	5	5	5	3	3	1	5	5	5	3	3	44
15	5	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	46
16	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	52
17	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	34
18	4	4	5	3	1	2	4	4	5	3	1	2	38
19	4	5	5	1	3	2	4	5	5	1	3	2	40
20	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	4	5	52
21	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	58
22	2	3	1	4	2	2	2	3	1	4	2	2	28
23	5	3	5	1	3	3	5	3	5	1	3	3	40
24	2	3	2	3	4	5	2	3	2	3	4	5	38
25	3	2	3	5	4	4	3	2	3	5	4	4	42
26	5	2	3	3	2	3	5	2	3	3	2	3	36
27	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
28	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	56
29	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	56
30	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	58
31	5	1	4	3	1	4	5	1	4	3	1	4	36
32	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	50
33	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	44
34	3	5	2	5	5	4	3	5	2	5	5	4	48
35	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	56
36	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	52
37	2	5	4	5	5	4	2	5	4	5	5	4	50
38	3	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	46
39	5	3	5	4	3	5	5	3	5	4	3	5	50
40	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	56
41	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	56
42	1	5	3	3	5	5	1	5	3	3	5	5	44
43	4	3	5	5	3	5	4	3	5	5	3	5	50
44	3	5	4	2	5	5	3	5	4	2	5	5	48

45	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	52
46	5	4	1	5	4	5	5	4	1	5	4	5	48
47	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
48	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	56
49	5	3	5	1	3	3	5	3	5	1	3	3	40
50	2	3	2	3	4	5	2	3	2	3	4	5	38
51	5	3	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	46
52	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	50
53	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	52
54	4	3	2	4	5	5	4	3	2	4	5	5	46
55	4	1	2	4	3	2	4	1	2	4	3	2	32
56	2	3	1	4	2	2	2	3	1	4	2	2	28
57	5	3	5	1	3	3	5	3	5	1	3	3	40
58	2	3	2	3	4	5	2	3	2	3	4	5	38
59	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	52
60	1	5	5	5	3	3	1	5	5	5	3	3	44
61	5	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	46
62	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	52
63	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	34
64	4	4	5	3	1	2	4	4	5	3	1	2	38
65	4	5	5	1	3	2	4	5	5	1	3	2	40
66	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	4	5	52
67	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	58
68	2	3	1	4	2	2	5	4	5	5	4	5	42
69	5	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	3	40
70	2	3	2	3	4	5	2	3	4	5	4	4	41
71	3	2	3	5	4	4	3	4	5	3	2	2	40
72	5	2	3	3	2	3	4	4	4	4	5	5	44
73	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	2	4	52
74	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	3	52
75	5	5	4	5	5	4	2	4	3	2	3	5	47
76	4	5	5	5	5	5	1	4	2	2	3	4	45

PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI										JUMLAH
NO	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8		
1	5	5	5	5	5	4	5	5		39
2	5	4	5	5	4	5	5	4		37
3	5	1	3	3	5	3	5	1		26
4	2	3	4	5	4	4	2	3		27
5	3	4	5	3	2	2	3	4		26
6	4	4	4	4	5	5	4	4		34
7	4	4	5	4	2	4	4	4		31
8	2	4	5	5	5	3	2	4		30
9	2	4	3	2	3	5	2	4		25
10	1	4	2	2	3	4	1	4		21
11	5	1	3	3	5	3	5	1		26

12	2	3	4	5	4	4	2	3	27
13	3	5	5	5	5	5	3	5	36
14	5	5	3	3	4	5	5	5	35
15	3	4	4	4	4	4	3	4	30
16	4	4	5	4	4	5	4	4	34
17	2	3	3	2	4	5	2	3	24
18	5	3	1	2	4	4	5	3	27
19	5	1	3	2	3	5	5	1	25
20	3	5	4	5	3	3	3	5	31
21	5	5	5	5	1	3	5	5	34
22	1	4	2	2	3	4	1	4	21
23	5	1	3	3	5	3	5	1	26
24	2	3	4	5	4	4	2	3	27
25	3	5	4	4	4	4	3	5	32
26	3	3	2	3	3	3	3	3	23
27	5	5	5	5	5	4	5	5	39
28	5	4	5	5	4	5	5	4	37
29	4	5	5	4	5	5	4	5	37
30	4	4	4	4	4	4	5	5	34
31	4	4	4	4	4	4	5	3	32
32	4	4	4	4	4	5	5	5	35
33	4	4	4	4	4	4	3	3	30
34	4	4	4	4	4	4	4	4	32
35	4	4	4	4	2	2	3	2	25
36	4	4	4	4	4	4	4	5	33
37	4	4	4	4	4	4	5	5	34
38	5	5	5	5	5	5	5	3	38
39	4	2	4	4	2	4	5	5	30
40	4	4	4	4	4	4	3	3	30
41	3	3	3	3	3	3	4	4	26
42	3	3	3	2	3	3	5	4	26
43	4	5	3	3	4	4	3	2	28
44	5	5	4	4	3	3	1	2	27
45	3	3	3	3	3	3	3	2	23
46	3	3	4	3	4	4	4	5	30
47	5	5	5	5	5	5	5	5	40
48	4	4	3	3	4	4	5	3	30
49	4	4	4	3	4	3	5	5	32
50	4	4	4	3	4	3	3	3	28
51	3	3	3	2	3	3	3	3	23
52	4	5	3	3	4	4	4	4	31
53	5	5	4	4	3	3	5	4	33
54	3	3	3	3	3	3	3	2	23
55	4	4	4	4	4	4	4	5	33
56	5	1	3	3	5	3	2	2	24
57	2	3	4	5	4	4	3	5	30

58	3	5	5	5	5	5	5	2	35
59	5	5	3	3	4	5	5	3	33
60	3	4	4	4	4	4	3	1	27
61	4	4	5	4	4	5	4	5	35
62	2	3	3	2	4	5	4	5	28
63	5	3	1	2	4	4	2	4	25
64	5	1	3	2	3	5	2	4	25
65	3	5	4	5	3	3	2	4	29
66	5	5	5	5	1	3	5	4	33
67	1	4	2	2	3	4	5	5	26
68	5	1	3	3	5	3	2	5	27
69	2	3	4	5	4	4	3	5	30
70	4	5	5	5	4	3	5	2	33
71	2	5	4	4	2	5	4	3	29
72	4	3	3	5	5	4	3	4	31
73	3	5	4	5	5	4	5	4	35
74	4	5	3	4	5	4	5	2	32
75	4	4	4	4	5	4	4	2	31
76	3	3	3	5	4	4	5	1	28

KONFLIK KERJA											JUMLAH
NO	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	
1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	29
2	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	41
3	5	5	4	4	3	3	5	5	5	3	42
4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	33
5	3	3	4	3	4	4	5	5	3	2	36
6	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	46
7	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
8	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	38
9	4	4	4	3	4	3	3	2	4	5	36
10	3	3	3	2	3	3	1	2	3	4	27
11	5	4	4	4	4	4	3	2	5	3	38
12	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	42
13	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	36
14	5	5	4	4	3	3	5	3	5	5	42
15	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	35
16	4	4	4	2	4	4	3	3	4	5	37
17	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	42
18	5	5	4	4	4	4	3	2	5	4	40
19	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
20	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	41
21	4	4	4	2	2	2	5	3	4	4	34
22	2	2	5	5	2	5	5	5	2	4	37
23	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	37
24	5	4	4	4	4	2	4	4	5	3	39

25	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
26	4	4	4	2	4	4	3	2	4	5	36
27	4	5	4	4	4	4	1	2	4	3	35
28	5	5	4	4	4	4	3	2	5	5	41
29	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
30	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	41
31	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	40
32	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	44
33	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	39
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
35	4	4	4	4	2	2	3	2	4	5	34
36	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
37	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	41
38	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	48
39	4	2	4	4	2	4	5	5	4	3	37
40	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
41	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	33
42	3	3	3	2	3	3	5	4	3	3	32
43	4	5	3	3	4	4	3	2	4	3	35
44	5	5	4	4	3	3	1	2	5	4	36
45	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	31
46	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	37
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
48	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	38
49	4	4	4	3	4	3	5	5	4	5	41
50	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	37
51	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	31
52	5	5	3	3	3	2	3	3	4	4	35
53	2	3	5	4	4	4	4	4	5	5	40
54	4	5	5	5	4	4	3	3	3	5	41
55	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	36
56	5	1	3	3	5	3	2	2	4	4	32
57	2	3	4	5	4	4	3	5	4	3	37
58	3	5	5	5	5	5	5	2	4	4	43
59	5	5	3	3	4	5	5	3	4	5	42
60	3	4	4	4	4	4	3	1	2	5	34
61	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	45
62	2	3	3	2	4	5	4	5	4	4	36
63	5	3	1	2	4	4	2	4	4	4	33
64	5	1	3	2	3	5	2	4	4	4	33
65	3	5	4	5	3	3	2	4	2	4	35
66	5	5	5	5	1	3	5	4	4	4	41
67	1	4	2	2	3	4	5	5	4	4	34
68	5	1	3	3	5	3	2	5	4	4	35
69	2	3	4	5	4	4	3	5	4	4	38
70	4	5	5	5	4	3	5	2	4	4	41



71	2	5	4	4	2	5	4	3	4	4	37
72	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	39
73	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	43
74	4	5	3	4	5	4	5	2	4	2	38
75	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	39
76	3	3	3	5	4	4	5	1	4	4	36

KINERJA KARYAWAN									JUMLAH
NO	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	
1	5	5	5	5	5	4	5	5	39
2	5	4	5	5	4	5	5	4	37
3	5	1	3	3	5	3	5	1	26
4	2	3	4	5	4	4	2	3	27
5	3	4	5	3	2	2	3	4	26
6	4	4	4	4	5	5	4	4	34
7	4	4	5	4	2	4	4	4	31
8	2	4	5	5	5	3	2	4	30
9	2	4	3	2	3	5	2	4	25
10	1	4	2	2	3	4	1	4	21
11	5	1	3	3	5	3	5	1	26
12	2	3	4	5	4	4	2	3	27
13	3	5	5	5	5	5	3	5	36
14	5	5	3	3	4	5	5	5	35
15	3	4	4	4	4	4	3	4	30
16	4	4	5	4	4	5	4	4	34
17	2	3	3	2	4	5	2	3	24
18	5	3	1	2	4	4	5	3	27
19	5	1	3	2	3	5	5	1	25
20	3	5	4	5	3	3	3	5	31
21	5	5	5	5	1	3	5	5	34
22	1	4	2	2	3	4	1	4	21
23	5	1	3	3	5	3	5	1	26
24	2	3	4	5	4	4	2	3	27
25	3	5	4	4	4	4	3	5	32
26	3	3	2	3	3	3	3	3	23
27	5	5	5	5	5	4	5	5	39
28	5	4	5	5	4	5	5	4	37
29	4	5	5	4	5	5	4	5	37
30	5	5	5	5	5	5	5	5	40
31	4	3	1	4	4	3	4	3	26
32	4	5	4	4	4	5	4	5	35
33	4	4	3	4	4	4	4	4	31
34	2	5	5	4	2	5	2	5	30
35	4	5	5	4	4	5	4	5	36
36	5	3	5	3	3	3	5	3	30
37	4	5	5	4	4	5	4	5	36

38	3	5	4	4	4	5	3	5	33
39	5	4	3	5	4	4	5	4	34
40	5	5	5	4	3	5	5	5	37
41	5	5	5	3	4	5	5	5	37
42	3	3	5	5	3	3	3	3	28
43	5	5	3	5	3	5	5	5	36
44	4	2	5	5	3	2	4	2	27
45	3	5	5	3	4	5	3	5	33
46	1	5	4	5	4	5	1	5	30
47	4	4	3	4	4	4	4	4	31
48	3	5	5	3	3	5	3	5	32
49	5	5	5	1	4	5	5	5	35
50	5	3	5	4	3	3	5	3	31
51	5	5	3	3	3	5	5	5	34
52	4	2	5	5	3	2	4	2	27
53	5	4	4	5	3	4	5	4	34
54	4	3	3	5	3	3	4	3	28
55	5	5	1	4	4	5	5	5	34
56	4	5	4	5	4	5	4	5	36
57	4	4	3	4	4	4	4	4	31
58	3	5	5	5	2	5	3	5	33
59	5	5	5	4	4	5	5	5	38
60	5	3	5	4	4	3	5	3	32
61	2	5	4	3	5	5	2	5	31
62	3	2	5	5	3	2	3	2	25
63	5	4	4	5	3	4	5	4	34
64	5	5	5	5	5	4	5	5	39
65	5	4	5	5	4	5	5	4	37
66	4	5	5	4	5	5	4	5	37
67	4	4	5	5	5	3	5	5	36
68	3	5	2	5	3	5	5	3	31
69	5	5	5	5	5	4	5	5	39
70	5	5	5	5	5	4	5	5	39
71	5	4	5	5	4	5	5	4	37
72	4	5	5	4	5	5	4	5	37
73	4	4	4	5	3	4	5	3	32
74	5	5	5	5	5	4	5	5	39
75	5	4	5	5	4	5	5	4	37
76	4	5	5	4	5	5	4	5	37

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan	32.2237	4.82659	76
Budaya Organisasi	45.8026	8.00337	76
Persepsi Dukungan Organisasi	29.9868	4.53282	76
Konflik Kerja	38.0263	4.16965	76

Correlations					
		Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi	Persepsi Dukungan Organisasi	Konflik Kerja
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan	1.000	.502	.525	.022
	Budaya Organisasi	.502	1.000	.563	.153
	Persepsi Dukungan Organisasi	.525	.563	1.000	.526
	Konflik Kerja	.022	.153	.526	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan	.	.000	.000	.427
	Budaya Organisasi	.000	.	.000	.094
	Persepsi Dukungan Organisasi	.000	.000	.	.000
	Konflik Kerja	.427	.094	.000	.
N	Kinerja Karyawan	76	76	76	76
	Budaya Organisasi	76	76	76	76
	Persepsi Dukungan Organisasi	76	76	76	76
	Konflik Kerja	76	76	76	76

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Konflik Kerja, Budaya Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.634 <sup>a</sup>	.402	.377	3.80832	.402	16.156	3	72	.000	1.449
a. Predictors: (Constant), Konflik Kerja, Budaya Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi										
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan										

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	702.958	3	234.319	16.156	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1044.239	72	14.503		
	Total	1747.197	75			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Konflik Kerja, Budaya Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi						

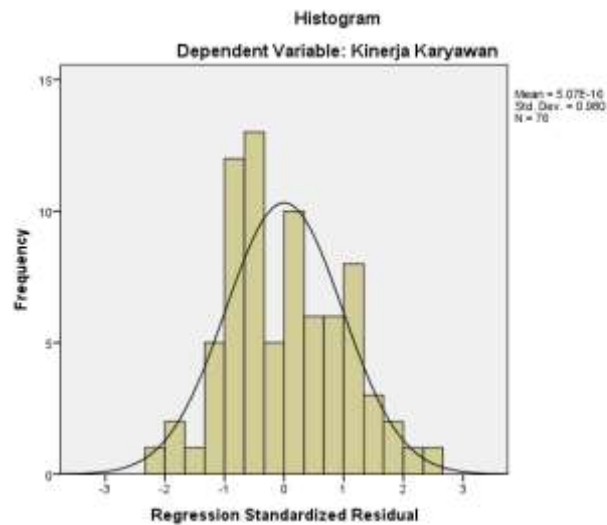
Coefficients <sup>a</sup>													
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	21.465			4.475		4.796	.000	12.543	30.386	
	Budaya Organisasi	.144	.068	.238	2.116	.038	.008	.279	.502	.242	.193	.655	1.528
	Persepsi Dukungan Organisasi	.587	.139	.551	4.211	.000	.309	.865	.525	.445	.384	.485	2.064
	Konflik Kerja	-.353	.127	-.305	-2.786	.007	-.606	-.100	.022	-.312	-.254	.693	1.443
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan													

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>							
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Budaya Organisasi	Persepsi Dukungan Organisasi	Konflik Kerja
1	1	3.965	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.020	14.093	.06	.58	.00	.10
	3	.010	19.728	.31	.15	.61	.01
	4	.004	29.894	.63	.26	.38	.89

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	24.7533	42.4524	32.2237	3.06150	76
Std. Predicted Value	-2.440	3.341	.000	1.000	76
Standard Error of Predicted Value	.437	1.931	.825	.289	76
Adjusted Predicted Value	25.1504	43.6475	32.2492	3.11708	76
Residual	-7.66324	9.05022	.00000	3.73138	76
Std. Residual	-2.012	2.376	.000	.980	76
Stud. Residual	-2.080	2.427	-.003	1.008	76
Deleted Residual	-8.61142	9.43934	-.02552	3.95373	76
Stud. Deleted Residual	-2.130	2.515	-.001	1.019	76
Mahal. Distance	.001	18.299	2.961	3.056	76
Cook's Distance	.000	.197	.015	.030	76
Centered Leverage Value	.000	.244	.039	.041	76

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan







X11	Pearson Correlation	.099	.465**	.074	.285*	.811**	.504**	.145	.443**	.070	.436**	1	.563**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.397	.000	.524	.013	.000	.000	.212	.000	.550	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X12	Pearson Correlation	-.046	.257*	.007	.345**	.512**	.855**	-.043	.274*	.031	.345**	.563**	1	.582**
	Sig. (2-tailed)	.695	.025	.953	.002	.000	.000	.711	.017	.793	.002	.000		.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.366**	.680**	.536**	.521**	.752**	.615**	.327**	.674**	.518**	.505**	.707**	.582**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

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

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.801	12

Correlations										
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	Persepsi Dukungan Organisasi
X1	Pearson Correlation	1	-.053	.165	.094	.176	-.014	.473**	-.110	.426**
	Sig. (2-tailed)		.651	.155	.419	.129	.902	.000	.344	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X2	Pearson Correlation	-.053	1	.453**	.435**	-.077	.179	.160	.320**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.651		.000	.000	.508	.121	.168	.005	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X3	Pearson Correlation	.165	.453**	1	.752**	.048	.112	.237*	.254*	.709**
	Sig. (2-tailed)	.155	.000		.000	.681	.334	.039	.027	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X4	Pearson Correlation	.094	.435**	.752**	1	.189	.055	.175	.141	.663**





X3	Pearson Correlation	.128	.388**	1	.665**	.087	.238*	.179	.006	.267*	.140	.636**
	Sig. (2-tailed)	.271	.001		.000	.454	.039	.122	.958	.020	.228	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X4	Pearson Correlation	.103	.386**	.665**	1	.225	.284*	.159	.014	.234*	-.030	.642**
	Sig. (2-tailed)	.377	.001	.000		.050	.013	.169	.906	.042	.796	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X5	Pearson Correlation	.210	.104	.087	.225	1	.407**	-.071	-.089	.304**	.010	.420**
	Sig. (2-tailed)	.069	.369	.454	.050		.000	.540	.443	.008	.931	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X6	Pearson Correlation	-.105	.079	.238*	.284*	.407**	1	.123	.134	.157	.074	.482**
	Sig. (2-tailed)	.366	.495	.039	.013	.000		.291	.249	.176	.524	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X7	Pearson Correlation	-.163	.148	.179	.159	-.071	.123	1	.392**	.019	-.100	.450**
	Sig. (2-tailed)	.159	.203	.122	.169	.540	.291		.000	.873	.389	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X8	Pearson Correlation	-.172	-.223	.006	.014	-.089	.134	.392**	1	-.023	-.086	.302**
	Sig. (2-tailed)	.137	.053	.958	.906	.443	.249	.000		.842	.462	.008
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X9	Pearson Correlation	.563**	.380**	.267*	.234*	.304**	.157	.019	-.023	1	.017	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.020	.042	.008	.176	.873	.842		.883	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X10	Pearson Correlation	.048	.103	.140	-.030	.010	.074	-.100	-.086	.017	1	.507
	Sig. (2-tailed)	.677	.377	.228	.796	.931	.524	.389	.462	.883		.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Konflik Kerja	Pearson Correlation	.371**	.557**	.636**	.642**	.420**	.482**	.450**	.302**	.579**	.507	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

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

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



Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.579**	.686**	.552**	.450**	.398**	.495**	.575**	.694**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76

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

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.684	8

Kinerja Karyawan									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	8	10.5	10.5	14.5
	Kurang setuju	13	17.1	17.1	31.6
	Setuju	20	26.3	26.3	57.9
	Sangat setuju	32	42.1	42.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	3	3.9	3.9	9.2
	Kurang setuju	12	15.8	15.8	25.0
	Setuju	22	28.9	28.9	53.9
	Sangat setuju	35	46.1	46.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	4	5.3	5.3	9.2
	Kurang setuju	14	18.4	18.4	27.6

	Setuju	15	19.7	19.7	47.4
	Sangat setuju	40	52.6	52.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	6	7.9	7.9	9.2
	Kurang setuju	12	15.8	15.8	25.0
	Setuju	23	30.3	30.3	55.3
	Sangat setuju	34	44.7	44.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	4	5.3	5.3	6.6
	Kurang setuju	21	27.6	27.6	34.2
	Setuju	31	40.8	40.8	75.0
	Sangat setuju	19	25.0	25.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Kurang setuju	14	18.4	18.4	23.7
	Setuju	22	28.9	28.9	52.6
	Sangat setuju	36	47.4	47.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	8	10.5	10.5	14.5
	Kurang setuju	12	15.8	15.8	30.3
	Setuju	18	23.7	23.7	53.9
	Sangat setuju	35	46.1	46.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Y8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	3	3.9	3.9	9.2
	Kurang setuju	14	18.4	18.4	27.6
	Setuju	20	26.3	26.3	53.9
	Sangat setuju	35	46.1	46.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Budaya Organisasi</b>													
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	X9	X10	X11	X12
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	11	14.5	14.5	18.4
	Kurang setuju	7	9.2	9.2	27.6
	Setuju	26	34.2	34.2	61.8
	Sangat setuju	29	38.2	38.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	4	5.3	5.3	9.2
	Kurang setuju	27	35.5	35.5	44.7
	Setuju	13	17.1	17.1	61.8
	Sangat setuju	29	38.2	38.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Tidak setuju	13	17.1	17.1	23.7
	Kurang setuju	15	19.7	19.7	43.4
	Setuju	14	18.4	18.4	61.8

	Sangat setuju	29	38.2	38.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	8	10.5	10.5	10.5
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	11.8
	Kurang setuju	15	19.7	19.7	31.6
	Setuju	24	31.6	31.6	63.2
	Sangat setuju	28	36.8	36.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	6	7.9	7.9	11.8
	Kurang setuju	17	22.4	22.4	34.2
	Setuju	17	22.4	22.4	56.6
	Sangat setuju	33	43.4	43.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	12	15.8	15.8	15.8
	Kurang setuju	15	19.7	19.7	35.5
	Setuju	20	26.3	26.3	61.8
	Sangat setuju	29	38.2	38.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	12	15.8	15.8	21.1
	Kurang setuju	7	9.2	9.2	30.3
	Setuju	25	32.9	32.9	63.2
	Sangat setuju	28	36.8	36.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	2	2.6	2.6	7.9
	Kurang setuju	25	32.9	32.9	40.8
	Setuju	19	25.0	25.0	65.8
	Sangat setuju	26	34.2	34.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	13	17.1	17.1	22.4
	Kurang setuju	15	19.7	19.7	42.1
	Setuju	15	19.7	19.7	61.8
	Sangat setuju	29	38.2	38.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	7	9.2	9.2	9.2
	Tidak setuju	3	3.9	3.9	13.2
	Kurang setuju	15	19.7	19.7	32.9
	Setuju	24	31.6	31.6	64.5
	Sangat setuju	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X11</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	6	7.9	7.9	11.8
	Kurang setuju	18	23.7	23.7	35.5
	Setuju	17	22.4	22.4	57.9
	Sangat setuju	32	42.1	42.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	



<b>X12</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	12	15.8	15.8	15.8
	Kurang setuju	15	19.7	19.7	35.5
	Setuju	22	28.9	28.9	64.5
	Sangat setuju	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Persepsi Dukungan Organisasi</b>									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	10	13.2	13.2	17.1
	Kurang setuju	17	22.4	22.4	39.5
	Setuju	25	32.9	32.9	72.4
	Sangat setuju	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	7	9.2	9.2	9.2
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	10.5
	Kurang setuju	18	23.7	23.7	34.2
	Setuju	28	36.8	36.8	71.1
	Sangat setuju	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	4	5.3	5.3	7.9
	Kurang setuju	23	30.3	30.3	38.2
	Setuju	30	39.5	39.5	77.6
	Sangat setuju	17	22.4	22.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	12	15.8	15.8	15.8
	Kurang setuju	18	23.7	23.7	39.5
	Setuju	24	31.6	31.6	71.1
	Sangat setuju	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	5	6.6	6.6	9.2
	Kurang setuju	16	21.1	21.1	30.3
	Setuju	35	46.1	46.1	76.3
	Sangat setuju	18	23.7	23.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Kurang setuju	21	27.6	27.6	30.3
	Setuju	34	44.7	44.7	75.0
	Sangat setuju	19	25.0	25.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	11	14.5	14.5	18.4
	Kurang setuju	18	23.7	23.7	42.1
	Setuju	14	18.4	18.4	60.5
	Sangat setuju	30	39.5	39.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Tidak setuju	10	13.2	13.2	21.1
	Kurang setuju	15	19.7	19.7	40.8
	Setuju	22	28.9	28.9	69.7
	Sangat setuju	23	30.3	30.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Konflik Kerja</b>											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	6	7.9	7.9	9.2
	Kurang setuju	17	22.4	22.4	31.6
	Setuju	34	44.7	44.7	76.3
	Sangat setuju	18	23.7	23.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	2	2.6	2.6	6.6
	Kurang setuju	19	25.0	25.0	31.6
	Setuju	29	38.2	38.2	69.7
	Sangat setuju	23	30.3	30.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	2.6
	Kurang setuju	23	30.3	30.3	32.9
	Setuju	41	53.9	53.9	86.8
	Sangat setuju	10	13.2	13.2	100.0

	Total	76	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	11	14.5	14.5	14.5
	Kurang setuju	20	26.3	26.3	40.8
	Setuju	31	40.8	40.8	81.6
	Sangat setuju	14	18.4	18.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	5	6.6	6.6	7.9
	Kurang setuju	18	23.7	23.7	31.6
	Setuju	42	55.3	55.3	86.8
	Sangat setuju	10	13.2	13.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Kurang setuju	23	30.3	30.3	35.5
	Setuju	38	50.0	50.0	85.5
	Sangat setuju	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	5	6.6	6.6	10.5
	Kurang setuju	22	28.9	28.9	39.5
	Setuju	16	21.1	21.1	60.5
	Sangat setuju	30	39.5	39.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	17	22.4	22.4	25.0
	Kurang setuju	17	22.4	22.4	47.4
	Setuju	15	19.7	19.7	67.1
	Sangat setuju	25	32.9	32.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Kurang setuju	13	17.1	17.1	21.1
	Setuju	47	61.8	61.8	82.9
	Sangat setuju	13	17.1	17.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>X10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Kurang setuju	13	17.1	17.1	19.7
	Setuju	35	46.1	46.1	65.8
	Sangat setuju	26	34.2	34.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Jenis Kelamin</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	49	64.5	64.5	64.5
	Perempuan	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Pendidikan Terakhir</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	12	15.8	15.8	15.8
	Diploma	5	6.6	6.6	22.4
	Sarjana	59	77.6	77.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

<b>Masa Kerja</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	5	6.6	6.6	6.6
	2-3 Tahun	17	22.4	22.4	28.9
	4-5 Tahun	20	26.3	26.3	55.3
	> 5 Tahun	34	44.7	44.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	