



**PENGARUH KONFLIK DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA PADA DINAS PERTANIAN  
KABUPATEN TUBAN**

*THE EFFECT OF CONFLICTS AND CULTURAL ORGANIZATION ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT  
DINAS PERTANIAN KABUPATEN TUBAN*

**SKRIPSI**

Oleh :

**M. Ubaidillah Khoiri**  
**NIM.120810201099**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**



**PENGARUH KONFLIK DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA PADA DINAS PERTANIAN  
KABUPATEN TUBAN**

*THE EFFECT OF CONFLICTS AND CULTURAL ORGANIZATION ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT  
DINAS PERTANIAN KABUPATEN TUBAN*

**SKRIPSI**

Oleh :

**M. Ubaidillah Khoiri**  
**NIM.120810201099**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : M. Ubaidillah Khoiri  
NIM : 120810201099  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Konflik dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja  
Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Pertanian  
Kabupaten Tuban

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, September 2016

Yang menyatakan,

M. Ubaidillah Khoiri  
NIM : 120810201099

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH KONFLIK DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA PADA DINAS PERTANIAN  
KABUPATEN TUBAN

Nama Mahasiswa : M. Ubaidillah Khoiri

NIM : 120810201099

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : S-1 Manajemen

Disetujui Tanggal : 25 Juli 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Budi Nurhardjo M.Si.  
NIP. 195703101984031003

Drs. Adi Prasodjo M.P.  
NIP. 195505161987031001

Menyetujui,  
Ketua Program Studi  
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E., MM  
NIP. 19780525 200312 2 002

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH KONFLIK DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS PERTANIAN  
KABUPATEN TUBAN**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa** : M. UBAIDILLAH KHOIRI  
**NIM** : 120810201099  
**Jurusan** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

**7 SEPTEMBER 2016**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**Susunan Tim Penguji**

**Ketua** : **Dr. Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si.** : (.....)  
NIP. 197412122000122001

**Sekretaris** : **Dra. Sudarsih M.Si.** : (.....)  
NIP. 196212121992012001

**Anggota** : **Ariwan Joko Nusbantoro S.E., M.M.** : (.....)  
NIP. 196910071998021008

Mengetahui

Universitas Jember

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

**Dr. Moehammad Fathorrazi, S.E, M.Si**  
NIP. 19630614 199002 1 001

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya untuk kemudahan penyusunan skripsi ini;
2. Kedua orang tuaku, Ibu Endang Wijayati dan Bapak Mohamad Ashari yang telah memberikan dukungan, motivasi serta doa terbaik;
3. Kakak-kakakku Mas Ifan, Mbak Lia, Mas Afit dan Mbak Vida yang telah memberikan semangat serta doa;
4. Diana Tamara, yang selalu memberikan semangat, dukungan serta doa;
5. Guru-guru serta bapak ibu dosen, terimakasih atas bimbingan dan semua bekal ilmu yang telah diberikan;
6. Teman-teman Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Angkatan 2012 terima kasih atas pemberian semangat serta doanya;
7. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kebanggakan.

**MOTTO**

Terimalah apa yang tidak dapat kau ubah, dan beranilah mengubah apa yang bisa kau ubah, dan punyai kebijaksanaan untuk mengetahui perbedaannya.

(Nora Allen)

Kita adalah apa yang kita pilih.

(Green Goblin)

Segala sesuatu dapat diselesaikan jika kamu memiliki ketenangan jiwa.

(Kungfu Panda)

Tidak masalah seberapa banyak kebohongan yang kamu buat, tetapi yang penting adalah bagaimana kamu membuat kebohongan itu menjadi kenyataan.

(Adolf Hitler)

## RINGKASAN

**PENGARUH KONFLIK DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS PERTANIAN KABUPATEN TUBAN;** M. Ubaidillah Khoiri; 120810201099; 2016; 105 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Dinas Pertanian Kabupaten Tuban merupakan instansi pemerintah yang memiliki tugas pokok dan fungsi menyelenggarakan otonomi daerah dalam urusan pertanian. Dinas Pertanian Kabupaten Tuban memiliki beberapa budaya organisasi salah satunya karyawan dituntut untuk bekerja secara berkelompok dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya konflik karena setiap karyawan pasti memiliki perbedaan pendapat dalam memutuskan sesuatu. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah konflik dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban yang berjumlah 188 karyawan yang terdistribusi dalam 7 bidang, dan sampel yang ditetapkan dengan menggunakan teknik sampling *proportionate stratified random sampling* sebanyak 55 responden. Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah konflik dan budaya organisasi sebagai variabel bebas atau variabel independent, kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat atau variabel dependent. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh peneliti dari objek penelitian secara langsung misalkan wawancara dan penyebaran kuesioner terhadap 55 responden. Data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung dari objek penelitian misalkan data, laporan, struktur organisasi, serta tugas pokok dan fungsi instansi. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur untuk menguji pengaruh dari variabel independen, intervening, dan dependen.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel konflik dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban, variabel konflik dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

**Kata kunci :** Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Konflik

## SUMMARY

***THE EFFECT OF CONFLICTS AND CULTURAL ORGANIZATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT DINAS PERTANIAN KABUPATEN TUBAN; M. Ubaidullah Khoiri; 120810201099; 2016; 105 pages; Management Department, Faculty of Economics and Business, University of Jember.***

*Dinas Pertanian Kabupaten Tuban is a government agency that has organized the major duties and functions in implementing local autonomy in agricultural matters. Dinas Pertanian Kabupaten Tuban has several cultural organizations, one of which is that the employees are required to work in groups in performing their duties and functions. This can cause conflicts because each employee certainly has disagreements in deciding on something. The purpose of this study was to determine whether conflicts and organizational culture affect job satisfaction and performance of employees at Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.*

*The population in this study was all employees of Dinas Pertanian Kabupaten Tuban in total of 188 employees distributed in 7 areas, and the number of samples was 55 respondents determined by using proportionate stratified random sampling. The variables analyzed in this study were conflicts and organizational culture as the independent variables, job satisfaction as the intervening variable, and employee performance as the dependent variable. This study used quantitative data involving primary and secondary data. Primary data were obtained directly from the research object through interviews with and questionnaires to 55 respondents. Secondary data were obtained indirectly from the object of research in the form of data, reports, organizational structure as well as the main duties and functions of the agency. This research used path analysis to test the effect of independent, intervening, and dependent variables.*

*The results showed that the variables of conflicts and organizational culture had a significant effect on the variable of job satisfaction at Dinas Pertanian Kabupaten Tuban, the variables of conflict and organizational culture had a significant effect on the variable of employee performance at Dinas Pertanian Kabupaten Tuban, and the variable of job satisfaction had a significant effect on the variable of employee performance at Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.*

**Keywords :** *Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance, Conflicts*

## PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Konflik dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban”. Penyusunan skripsi ini digunakan sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

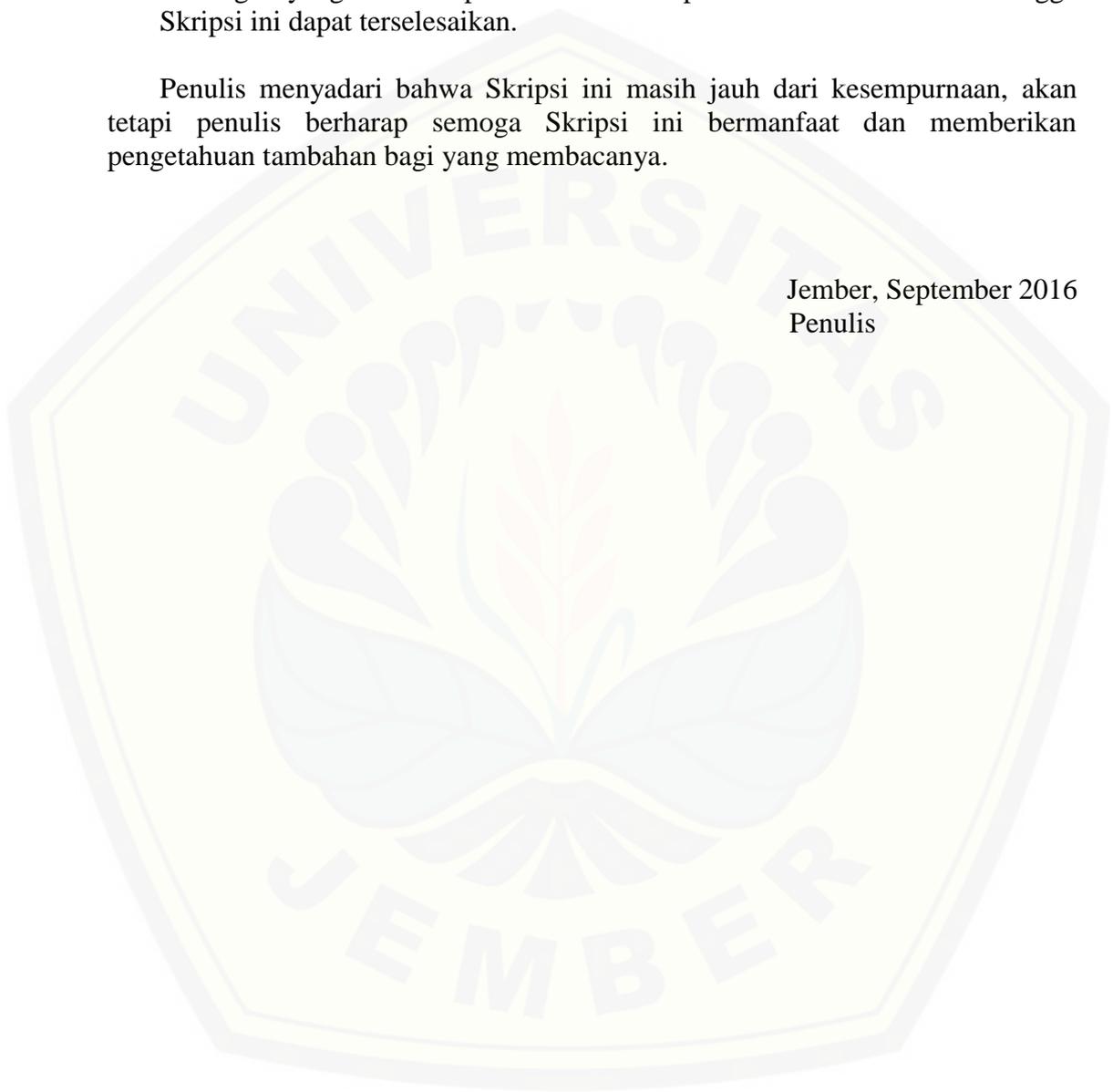
Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M, selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Budi Nurhardjo M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Drs. Adi Prasodjo M.P., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran dan motivasi, serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian skripsi ini.
4. Ibu Dr. Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si., Ibu Dra. Sudarsih M.Si., dan Bapak Ariwan Joko Nusbantoro S.E., M.Si., selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M. Agb., selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Seluruh dosen dan staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya kepada saya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini.
7. Bapak Mohammad Ashari dan Ibu Endang Wijayati, kedua orang tua tercinta terima kasih atas doa, dukungan, serta kasih sayangnya.
8. Kakak-kakakku, Yulia Kharismanita dan Firash Kholid Safitroh, serta keluarga besarku, yang selama ini telah memberikan doa dan dukungannya.
9. Diana Tamara, yang selalu memberikan semangat, dukungan, motivasi serta doa dari awal hingga akhir penyusunan skripsi ini.
10. Teman-temanku Mega Puspita, Rizky Ari, Nurul Wahidatun, Nila Milati, Marisa Dwi Malinda, Rizal Syahrial, Distio, Dedikasi, Ridho Mahfudz, Haris, Amar, Ahong, Ian, Khoirul Anam, Pandu, Gilang, Galang, Ganang, Anton, Eko, Kautsar, Affrizal, Mas Fariz, Udin. Serta teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang selalu memberi semangat, nasihat serta dukungan.

11. UKM KSKM Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Terima kasih atas pengalaman serta kebersamaan selama ini.
12. Dinas Pertanian Kabupaten Tuban terima kasih atas segala bantuan dan informasinya selama proses penelitian.
13. Seluruh pihak yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu. Terima kasih sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi penulis berharap semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan tambahan bagi yang membacanya.

Jember, September 2016  
Penulis



**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1 Kajian Teoritis.....	7
2.1.1 Konflik.....	7
2.1.2 Budaya Organisasi.....	12
2.1.3 Kepuasan Kerja.....	16

2.1.4 Kinerja .....	20
2.1.5 Pengaruh Konflik dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja...	23
2.1.6 Pengaruh Konflik dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja .....	23
2.1.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....	24
2.1.8 Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja .....	25
2.1.9 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan .....	25
2.2 Penelitian Terdahulu .....	25
2.3 Kerangka Konseptual .....	29
2.4 Hipotesis.....	29
2.4.1 Pengaruh Konflik Terhadap Kepuasan Kerja .....	29
2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	30
2.4.3 Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan.....	30
2.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	31
2.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	31
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	32
3.2 Populasi dan Sampel .....	32
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	33
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	34
3.5 Identifikasi Variabel .....	34
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran .....	35
3.6.1 Definisi Operasional Variabel.....	35
3.6.2 Skala Pengukuran.....	37
3.7 Uji Instrumen .....	37
3.7.1 Uji Validitas .....	37
3.7.2 Uji Reliabilitas .....	38

3.8 Uji Normalitas Data .....	39
3.9 Metode Analisis Data .....	39
3.9.1 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	39
3.9.2 Uji Asumsi Klasik.....	41
3.9.3 Uji Hipotesis (Uji t).....	42
3.9.4 Menghitung Jalur .....	43
3.10 Kerangka Pemecahan Masalah .....	44
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	46
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	46
4.1.1.1 Visi dan Misi Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.....	47
4.1.1.2 Struktur Organisasi Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.....	48
4.1.1.3 Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pertanian Kabupaten Tuban .....	50
4.1.1.4 Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pertanian Kabupaten Tuban ...	51
4.1.1.5 Kegiatan Operasional Dinas Pertanian Kabupaten Tuban .....	55
4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian .....	56
4.2.1 Karakteristik Responden .....	56
4.2.2 Deskripsi Variabel Konflik .....	58
4.2.3 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	59
4.2.4 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja .....	60
4.2.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	61
4.3 Hasil Analisis Data .....	62
4.3.1 Uji Validitas .....	63
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	64
4.3.3 Uji Normalitas Data .....	65
4.3.4 Analisis Jalur.....	66

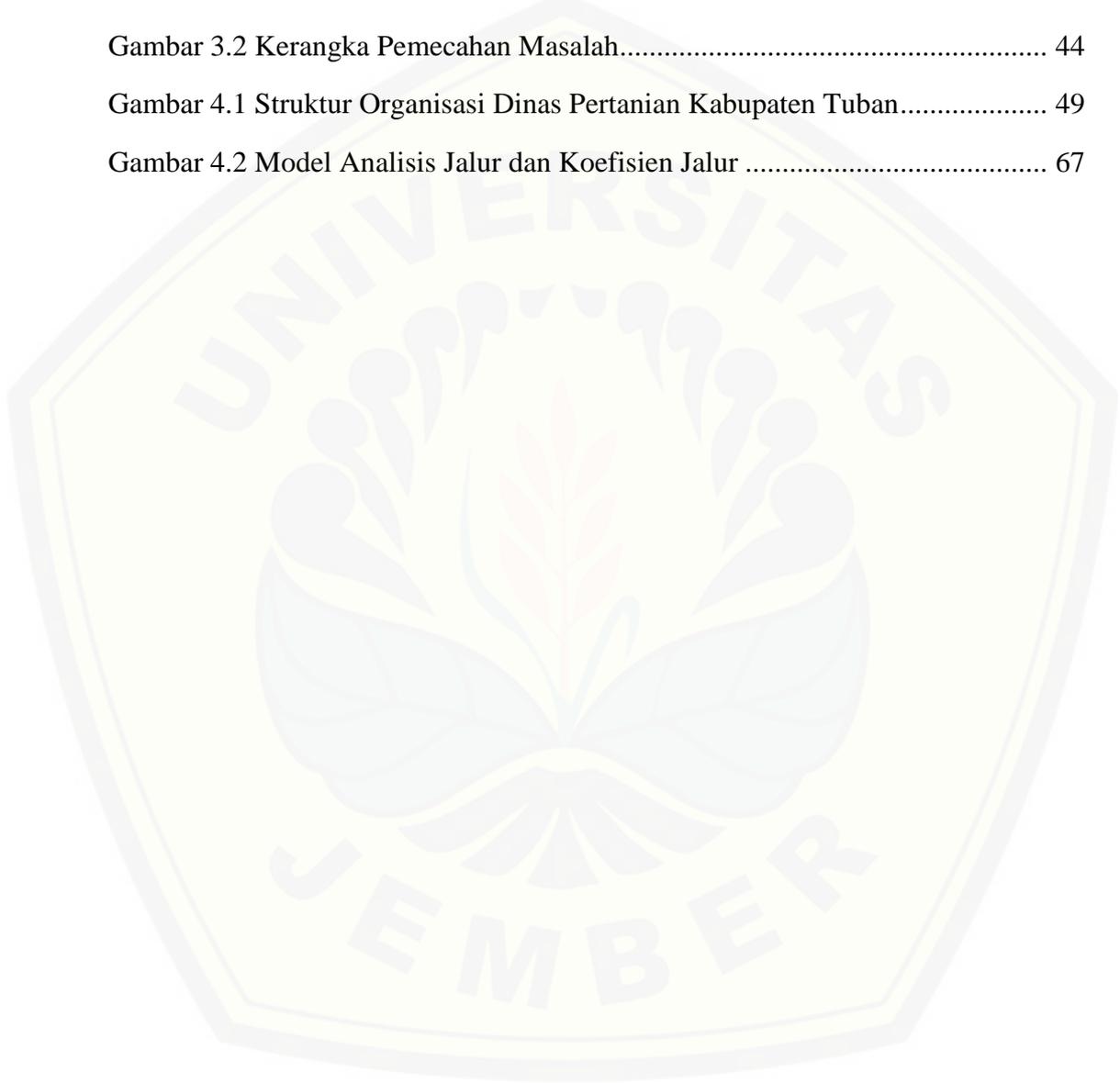
4.3.5 Uji Asumsi Klasik .....	68
4.3.6 Uji Hipotesis .....	69
4.3.7 Perhitungan Jalur.....	73
4.4 Pembahasan .....	74
4.4.1 Pengaruh Konflik Terhadap Kepuasan .....	74
4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	75
4.4.3 Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan .....	76
4.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	77
4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	78
4.5 Keterbatasan Penelitian .....	79
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>80</b>
5.1 Kesimpulan .....	80
5.2 Saran .....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>82</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>85</b>

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban .....	56
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	57
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	57
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	58
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	58
Tabel 4.6 Jawaban Responden Terhadap Variabel Konflik.....	59
Tabel 4.7 Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi.....	60
Tabel 4.8 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	61
Tabel 4.9 Jawaban responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan .....	62
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas .....	63
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas .....	65
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas Data.....	66
Tabel 4.13 Hasil Uji Analisis Jalur .....	66
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas Jalur Pertama.....	68
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas Jalur Kedua .....	68
Tabel 4.16 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	69
Tabel 4.17 Hasil Uji Hipotesis Pertama.....	70
Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis Kedua .....	71
Tabel 4.19 Hasil Uji Hipotesis Ketiga .....	71
Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis Keempat .....	72
Tabel 4.21 Hasil Uji Hipotesis Kelima .....	73

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	29
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur .....	40
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.....	49
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur .....	67



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	85
Lampiran 2. Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden .....	90
Lampiran 3. Output Validitas Dan Reliabilitas .....	91
Lampiran 4. Output Normalitas Data.....	98
Lampiran 5. Output Analisis Jalur 1 .....	100
Lampiran 6. Output Analisis Jalur 2 .....	101
Lampiran 7. Output Multikolinearitas .....	102
Lampiran 8. Output Heteroskedastisitas .....	103
Lampiran 9. Tabel T .....	104
Lampiran 10. Tabel R .....	105

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Karyawan merupakan sumber daya manusia atau penduduk yang bekerja di suatu institusi baik pemerintah maupun swasta (Abdullah, 2014:6). Setiap karyawan memiliki kontribusi masing-masing dalam menjalankan sistem yang ada pada perusahaan. Tujuan suatu perusahaan tidak akan terwujud jika karyawan tidak memberikan kontribusi serta peran aktifnya. Oleh karena itu, karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam menentukan kemajuan suatu perusahaan. Agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai dan tepat sasaran, karyawan harus mampu meminimalisir terjadinya konflik di lingkungan kerja, serta setiap karyawan diharapkan mematuhi apa yang telah menjadi budaya organisasi pada perusahaan.

Kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan (Suwatno dan Priansa, 2014:263). Kepuasan kerja seorang karyawan sangat vital bagi perusahaan, karena kepuasan kerja dapat memengaruhi semangat kerja karyawan. Jika kepuasan kerja seorang karyawan rendah maka karyawan tersebut tidak akan menemukan semangat dalam menjalankan tugasnya, emosi tidak stabil, dan lebih sering melakukan kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaannya. Sebaliknya karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan menjalankan pekerjaannya dengan semangat yang tinggi, dan hal ini akan berdampak positif bagi perusahaan. Selain itu, karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi, prestasi yang dimiliki lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang kepuasan kerjanya rendah. Jika karyawan bisa memandang dan menjalankan pekerjaannya dengan perasaan senang, maka karyawan tersebut dapat memperoleh rasa puas terhadap pekerjaannya. Bagi perusahaan kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan, jika tidak diperhatikan hal ini akan berdampak buruk bagi perusahaan. Karena dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah, maka tingkat kinerja karyawan diperkirakan akan mengalami

penurunan. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain konflik dan budaya organisasi. Kedua faktor ini akan berdampak positif ataupun negatif terhadap kepuasan kerja karyawan yang akan memengaruhi tingkat kinerja. Setiap karyawan dalam suatu perusahaan pasti memiliki perbedaan kepribadian, sikap, nilai, dan norma. Dari perbedaan-perbedaan tersebut maka sering terjadi perbedaan persepsi antar karyawan. Selain konflik, budaya organisasi juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kebiasaan-kebiasaan yang sering dilakukan di lingkungan kerja seperti upacara rutin setiap hari senin, do'a bersama, rapat bulanan, senam bersama adalah beberapa contoh budaya organisasi. Contoh dari konflik dan budaya organisasi yang disebutkan di atas dapat dijadikan salah satu dasar untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan begitu bisa diketahui faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan atau justru menurunkan kinerja karyawan.

Konflik adalah ketidaksesuaian atau perbedaan antara tujuan-tujuan yang ingin dicapai atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut (Marwansyah, 2014:302). Dalam suatu perusahaan atau organisasi, konflik sering terjadi antar karyawan. Penyebab terjadinya konflik yang sering dijumpai karena adanya rasa iri hati antar karyawan atau dendam. Selain rasa iri hati atau dendam, konflik juga terjadi akibat salah anggapan. Hal ini terjadi karena seorang karyawan beranggapan bahwa rekan kerjanya bertingkah seolah-olah menghalangi kepentingannya, baik tindakan yang dilakukan secara sengaja ataupun tidak sengaja. Komunikasi yang buruk dapat berperan dalam terjadinya konflik dalam perusahaan. Cara berkomunikasi yang mengganggu atau tidak menyenangkan antar pegawai akan berdampak pada ketidakjelasan pesan yang disampaikan atasan. Selain itu, kritik yang disampaikan oleh atasan kepada bawahannya dengan cara yang menyinggung juga dapat mengakibatkan terjadinya konflik. Rasa tidak percaya juga menjadi sumber terjadinya konflik dalam perusahaan. Kecurigaan sesama karyawan, antara atasan dengan bawahan memungkinkan terjadinya hubungan yang diwarnai konflik antar pihak tersebut. Terjadinya konflik dalam suatu perusahaan dapat merusak kerja sama yang ada. Seorang

atasan harus mampu menjaga agar akibat yang terjadi tersebut tidak berdampak negatif pada perusahaan. Dampak negatif dari konflik ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seorang atasan harus mampu memberikan solusi terbaik untuk menyelesaikan konflik yang terjadi. Selain itu pimpinan juga harus memberikan pengertian kepada pihak yang berkonflik bahwa tujuan mereka bekerja adalah untuk tujuan yang sama. Konflik tidak bisa dihindari tetapi dikelola. Apabila konflik tidak dikelola dengan baik, maka hal tersebut dapat berakibat langsung terhadap pekerjaan karyawan.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi (Nawawi, 2015:5). Implementasi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan didukung oleh sumber daya manusia yang terlibat secara langsung untuk mencapai tujuan perusahaan. Nilai inti dari budaya organisasi yaitu dasar filosofi organisasi yang nantinya akan menjadi karakter organisasi tersebut. Budaya organisasi dalam pembahasannya memiliki banyak topik pembahasan, antara lain: nilai yang dianut, simbol-simbol, kebiasaan rutin atau rutinitas dalam perusahaan, teladan, serta penyesuaian diri. Seorang karyawan akan memperoleh banyak manfaat jika pada perusahaan tempat dia bekerja terdapat budaya organisasi. Manfaat yang diperoleh tersebut bisa berupa suatu arahan atau pedoman bagi karyawan dalam berperilaku di perusahaan, memiliki kesamaan visi dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawab, serta dapat memberikan dorongan bagi karyawan untuk mencapai prestasi yang lebih baik yang akan berdampak terhadap kariernya di perusahaan. Perubahan lingkungan yang terjadi dapat menyebabkan kemajuan teknologi yang semakin pesat. Agar dapat bertahan pada lingkungan yang dinamis tersebut, maka perusahaan atau organisasi harus bisa beradaptasi dengan perubahan, akan tetapi harus tetap mempertahankan budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sebagai pemimpin, hendaknya dapat membentuk dan menciptakan budaya organisasi agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Setiap pegawai diharuskan untuk memahami pentingnya budaya organisasi yang berlaku dalam lingkungan kerjanya.

Pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi bertujuan agar para karyawan dapat bekerja produktif.

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Abdullah, 2014:4). Kinerja pegawai merupakan tolok ukur untuk menentukan kemajuan perusahaan atau organisasi. Semakin tinggi jabatan karyawan, maka semakin tinggi pula tanggung jawabnya. Apabila dalam suatu perusahaan atau organisasi sering terjadi konflik antar pegawai dan kurangnya pemahaman terhadap budaya organisasi, maka tingkat pekerjaan yang dilakukan para karyawan akan rendah. Sebaliknya konflik yang terjadi di perusahaan berimplikasi terhadap budaya organisasi tinggi, maka karyawan akan merasa puas dan rasa puas yang dirasakan karyawan dapat berdampak pada tingginya tingkat kinerja karyawan.

Dinas pertanian adalah salah satu lembaga pemerintah di Indonesia yang melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanian dan ketahanan pangan. Dinas pertanian memiliki beberapa fungsi dalam pelaksanaan tugas-tugasnya antara lain perumusan kebijakan teknis di bidang pertanian, penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum, pembinaan dan pelaksanaan tugas, pengelolaan ketatausahaan dinas, serta pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya. Fenomena yang terjadi pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban yaitu adanya kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban misalkan, upacara setiap hari senin, do'a bersama yang rutin dilakukan setiap pagi sebelum bekerja dan sore sebelum pulang, rapat rutin yang dilaksanakan sebulan sekali, serta setiap pegawai dituntut untuk melakukan pekerjaan tertentu secara berkelompok. Dengan kebiasaan seperti ini bisa meningkatkan kepuasan karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja atau sebaliknya. Selain tu, dalam penyelesaian suatu masalah, tidak jarang para karyawan memiliki perbedaan pendapat, sehingga dalam pengambilan keputusan menjadi sulit.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2010) yaitu konflik dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Menurut Kurniawati (2010), variabel kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rosyanti (2012) mengemukakan bahwa variabel konflik, stress, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari uraian diatas, penelitian ini mengkaji tentang pengaruh konflik dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, rumusan masalah penelitian ini adalah:

- a. Apakah konflik berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban?
- c. Apakah konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban?
- d. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban?
- e. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

- b. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.
- c. Untuk menganalisis pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.
- d. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.
- e. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

- a. Penelitian ini dapat menambah wawasan tentang pengaruh konflik dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja serta dijadikan sebagai pengalaman dalam mempraktekkan teori dalam melakukan penelitian.
- b. Penelitian ini berguna untuk memberikan informasi sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.
- c. Penelitian ini berguna untuk memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi Dinas Pertanian Kabupaten Tuban dalam upaya pencegahan dan penanganan konflik serta peningkatan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, yang nantinya berpengaruh pada kinerja karyawan.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Teoritis

#### 2.1.1 Konflik

Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan (Hasibuan, 2013:199). Sedangkan menurut Tika (2006:81) konflik adalah pertentangan yang terjadi antara satu pihak dengan pihak lainnya dalam organisasi karena adanya perbedaan tujuan. Dari pengertian-pengertian diatas, maka pengertian konflik menurut peneliti adalah keadaan dimana terjadinya perbedaan atau ketidaksesuaian dalam pencapaian tugas yang dialami oleh karyawan.

Robbins (dalam Tika, 2006: 81-84) mengemukakan bahwa proses konflik dalam suatu organisasi mengalami lima tahap, yaitu:

a. Oposisi dan ketidakcocokan potensial.

Pada tahap ini, kondisi yang membuka timbulnya konflik adalah masalah komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

1. Komunikasi, salah satu mitos utama yang kebanyakan kita sandang adalah komunikasi yang buruk merupakan alasan utama dari konflik-konflik.
2. Struktur, yang dimaksud adalah variabel-variabel yang berpotensi menimbulkan konflik, seperti ukuran, derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi, kecocokan anggota, tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok satu dengan kelompok lain.
3. Variabel pribadi, faktor variabel pribadi mencakup nilai individual dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan idiosinkrasi (kekhasan) dan perbedaan individual

b. Kognisi dan personalisasi.

Pada tahap ini, konflik perlu didefinisikan untuk menempuh suatu jalan panjang menuju penetapan jenis hasil yang mungkin menyelesaikannya.

Misalnya, persepsi mengenai pengangkatan, apakah kenaikan pangkat atau kenaikan jabatan.

c. Maksud

Maksud merupakan keputusan untuk tidak bertindak di dalam suatu cara tertentu. Banyak konflik terjadi karena suatu pihak menghubungkan maksud yang keliru pada pihak yang lain. Di samping itu, kadang-kadang ada kemelesetan antara maksud dan perilaku sehingga perilaku tidak selalu mencerminkan dengan tepat maksud-maksud orang.

d. Perilaku

Tahap perilaku mencakup pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik.

e. Hasil

Hasil suatu konflik bisa fungsional dalam arti menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok dan bisa pula disfungsional dalam arti merintangai kinerja kelompok.

Menurut Marwansyah (2014:304-305) dilihat dari sifatnya ada dua jenis konflik yakni konflik realistik dan konflik non-realistik.

a. Konflik realistik

Konflik realistik terjadi ketika orang atau kelompok orang mempunyai kebutuhan, tujuan, nilai, kepentingan, peran, atau cara kerja yang berbeda atau bertentangan.

b. Konflik non-realistik

Konflik non-realistik berasal dari ketidaktahuan, kesalahan, tradisi dan prasangka, struktur organisasi yang tidak fungsional, permusuhan, ketegangan, dan persaingan kalah menang.

Dilihat dari orang-orang yang terlibat di dalamnya, konflik dapat dibagi ke dalam konflik antar-pribadi dan konflik antar-kelompok.

a. Konflik antar-pribadi

Di dalam konflik jenis ini ada kebutuhan untuk melindungi citra diri dan harga diri dalam pandangan orang lain. Kepribadian atau sifat yang berbeda dapat menimbulkan konflik semacam ini. Begitu pula kalau terjadi kegagalan

komunikasi dan adanya perbedaan persepsi. Konflik antar-pribadi timbul dari berbagai sumber, seperti: perubahan dalam organisasi, perbedaan kepribadian, perbedaan nilai, perbedaan pandangan atau persepsi, ancaman terhadap status.

b. Konflik antar-kelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena perbedaan pandangan, loyalitas kelompok, dan persaingan untuk memperoleh sumber daya yang terbatas. Dalam sebuah organisasi selalu ada keterbatasan sumber daya, sementara kebutuhan dan keinginan berbagai kelompok di dalamnya sangat beragam. Kondisi ini mendorong terjadinya konflik.

Menurut Marwansyah (2014:305) konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor:

a. Faktor-faktor organisasi

1. Persaingan untuk memperoleh sumber daya yang langka.
2. Ketidakjelasan tanggung jawab dan wewenang.
3. Interdependensi dan kejadian yang muncul dari kesalingtergantungan.
4. Sistem imbalan apabila terjadi persepsi sistem yang tidak adil atau bias.

b. Faktor-faktor antar pribadi

1. Rasa iri hati atau dendam.
2. Salah anggapan atau kesalahan atribusi, yakni kesalahan mengenai penyebab dari perilaku orang lain.
3. Komunikasi yang buruk.

Menurut Marwansyah (2014:308) kerugian dari konflik adalah merusak kerjasama kelompok. Ketidakpercayaan dapat tumbuh di antara orang-orang yang semestinya mengoordinasikan tugas-tugas atau kegiatan mereka. Salah satu akibat individual dari konflik adalah timbulnya perasaan kalah dalam diri seseorang, sementara citra diri orang lain dalam pandangannya akan menurun. Sementara itu, sejumlah manfaat yang dapat diperoleh dari konflik adalah:

- a. Memunculkan masalah-masalah yang tersembunyi ke permukaan, sehingga ada kemungkinan untuk diselesaikan.
- b. Mendorong orang untuk mencari pendekatan yang lebih tepat agar memperoleh hasil yang lebih baik.

- c. Meningkatkan kesadaran diri dan kesadaran terhadap orang lain dan masalah-masalah yang mereka hadapi.
- d. Menyempurnakan proses pengambilan keputusan.
- e. Menyebabkan perubahan-perubahan, mengurangi kebosanan.

Menurut Husnan dan Heidjrachman (1993:233) situasi yang timbul akibat adanya konflik. Di antaranya yang penting adalah:

- a. Timbulnya kekompakan di antara anggota-anggota kelompok yang mempunyai konflik dengan kelompok yang lain.
- b. Munculnya para pimpinan dari kelompok-kelompok yang saling konflik.
- c. Ada gangguan terhadap persepsi para anggota organisasi/kelompok yang mengalami konflik.
- d. Perbedaan antar kelompok yang mengalami konflik nampak lebih besar daripada yang sebenarnya, sedangkan perbedaan pendapat antar individu dalam masing-masing kelompok nampak mengecil daripada yang sebenarnya.
- e. Terpilihnya “wakil-wakil” yang kuat dari pihak mengalami konflik.
- f. Timbulnya ketidak mampuan untuk berpikir dan menganalisa persoalan secara jernih.

Menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Mulyadi, 2015:205), pimpinan atau pimpinan organisasi harus proaktif untuk mengidentifikasi keberadaan kondisi-kondisi tersebut dalam organisasinya, dan jika salah satu atau lebih dari kondisi itu muncul, maka ia harus segera mengambil tindakan, sebelum kondisi itu menjadi konflik terbuka atau konflik yang nyata. Dengan cara seperti ini, diharapkan konflik tidak meluas ke seluruh organisasi dan akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk itulah pimpinan harus memiliki kemampuan untuk mengelola konflik, sehingga konflik tidak menjadi faktor yang mengancam keberlangsungan hidup organisasi, tetapi menjadi faktor yang fungsional untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Marwansyah (2014:311) penanganan konflik dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. *Competing* (asertif dan tidak kooperatif) : hasrat untuk memenangkan kepentingan seseorang dengan mengabaikan dampaknya terhadap pihak lain yang terlibat konflik.
- b. *Collaborating* (asertif dan kooperatif) : sebuah situasi ketika pihak-pihak yang berkonflik berkeinginan untuk memuaskan kepentingan semua pihak yang terlibat.
- c. *Avoiding* (tidak asertif dan tidak kooperatif) : hasrat untuk menarik diri atau memendam konflik.
- d. *Accommodating* (tidak asertif dan kooperatif) : kehendak satu pihak yang terlibat konflik untuk mendahulukan kepentingan pihak lain di atas kepentingannya sendiri.
- e. *Compromising* (di antara *assertiveness* dan *cooperativeness*) : sebuah situasi ketika pihak yang terlibat konflik berkeinginan untuk memberikan sesuatu kepada pihak lain.

Kreitner dan Kinicki (dalam Mulyadi, 2015:204) mengemukakan indikator konflik antara lain:

- a. Ketidcocokan kepribadian atau sistem nilai.
- b. Batas-batas pekerjaan yang tidak jelas atau tumpang tindih.
- c. Persaingan untuk memperoleh sumberdaya yang terbatas.
- d. Pertukaran informasi atau komunikasi yang tidak cukup (*inadequate communication*).
- e. Kesaling-tergantungan dalam pekerjaan (misalnya, seseorang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa bantuan orang lain).
- f. Peraturan-peraturan, standar kerja, atau kebijakan yang tidak jelas atau tidak masuk akal.
- g. Batas waktu penyelesaian pekerjaan yang tidak masuk akal sehingga sulit dipenuhi (*unreasonable deadlines*).
- h. Harapan-harapan yang tidak terpenuhi (pegawai yang memiliki harapan yang tidak realistis terhadap pekerjaan, upah, atau promosi, akan lebih mudah untuk konflik).
- i. Tidak menyelesaikan atau menyembunyikan konflik.

### 2.1.2 Budaya Organisasi

Robbins (2002:246) mengatakan bahwa setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung kepada kekuatannya, budaya dapat memengaruhi yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi.

Budaya organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis dan tipe. Jenis budaya organisasi berdasarkan informasi menurut Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath (dalam Tika, 2006:7-8) sebagai berikut:

- a. Budaya rasional : proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisien, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
- b. Budaya ideologi : proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan).
- c. Budaya konsensus : proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana kohesi (iklim, moral, dan kerjasama kelompok)
- d. Budaya hierarkis : proses informasi formal (dokumen, kompotasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

Sashkein dan Kisher (dalam Tika, 2006:36) mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua komponen, yaitu:

- a. Nilai (*value*), yakni sesuatu yang diyakini oleh warga organisasi mengetahui apa yang benar dan apa yang salah.
- b. Keyakinan (*belief*), yakni sikap tentang cara bagaimana seharusnya bekerja dalam organisasi.

Menurut Tika (2006:14-15) fungsi utama budaya organisasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik, serta perubahan diatur secara efektif.
- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam mengadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- e. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-subbudaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana disetiap unit terdapat subbudaya baru. Demikian pula dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
- f. Membentuk perilaku bagi para karyawan.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- i. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.

Menurut Nawawi (2015:15) budaya organisasi memiliki beberapa manfaat, antara lain:

- a. Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
- b. Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik, dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.
- c. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi.

- d. Dengan budaya organisasi kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Tika (2006:21) proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
- b. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi.
- c. Artifak, nilai, dan asumsi kemudian di implementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
- d. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Menurut Luthans (dalam Tika, 2006:109-110) faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Kebersamaan, adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama.
- b. Intensitas, adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan.

Deal dan Kennedy (dalam Tika, 2006:110-111) ciri-ciri budaya organisasi kuat adalah sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh

orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.

- d. Organisasi atau perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pramuja terbaik bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, inovator tahun ini, dan lain sebagainya.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Sedangkan ciri-ciri budaya organisasi lemah adalah:

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Robbins (2002:248) mengemukakan tujuh karakteristik primer berdasarkan riset yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya organisasi:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko.

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

- b. Perhatian kerincian.

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap rincian.

- c. Orientasi hasil.

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.

- d. Orientasi orang.

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

e. Orientasi tim.

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

f. Keagresifan.

Sejauh mana orang-orang itu agresif, kompetitif dan bukannya santai-santai.

g. Kemantapan.

Sejauh mana kegiatan keorganisasian menekan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2012:193). Menurut Osborn (dalam Suwatno dan Priansa, 2014:263) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan sesama pekerja.

Menurut Lussie (dalam Kaswan, 2014:87) tingginya kepuasan kerja merupakan tanda dari organisasi yang dikelola dengan baik. Kepuasan kerja yang rendah sering menjadi penyebab unjuk rasa yang liar, penurunan kerja, ketidakhadiran, dan keluar-masuk karyawan yang tinggi. Hal ini bisa mengakibatkan keluhan, rendahnya kinerja, kualitas produk rendah, pencurian dan sabotase oleh karyawan, masalah disiplin, dan berbagai masalah organisasi yang lain.

Menurut Blum (dalam Sutrisno, 2014:77) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Faktor individual.

Meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.

b. Faktor sosial.

Meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

c. Faktor utama dalam pekerjaan.

Meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketetapan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Bisen dan Priya (dalam Kaswan, 2014:89-92) ada tiga faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

a. Faktor yang terkait dengan pegawai:

1. *Usia*. Pegawai dalam kelompok usia yang lebih tinggi lebih puas daripada pegawai yang lebih tua. Karena pada saat ini mereka yang dalam usi lebih tua memiliki kehidupan yang stagnan, kehidupan mereka sudah mapan dan mereka telah memperoleh hamper semua yang mereka inginkan dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda.
2. *Jenis kelamin*. Biasanya perempuan memiliki tingkat aspirasi dan ekspektasi yang lebih rendah daripada laki-laki. Oleh karena itu, mereka lebih mudah puas dengan pekerjaannya. Salah satu alasan kepuasan itu adalah karena mereka tidak memiliki beban ekonomi seberat laki-laki.
3. *Lamanya pengabdian*. Ini juga merupakan faktor penentu yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Pegawai pada tahap awal mengalami kepuasan yang lebih besar, tetapi ketika mereka mencapai usia 45 tahun sampai 55 tahun, tingkat kepuasan kerja mereka menurun dan akan meningkat lagi setelah usia ini.
4. *Kepribadian*. Pegawai yang mampu berinteraksi dan berhubungan baik dengan atasannya, kolega, keluarga, dengan bos atau manajemen merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang tidak seperti itu.
5. *Orang yang bergantung*. Pencari nafkah dengan sedikit tanggungan (orang yang bergantung padanya) lebih puas terhadap pekerjaannya daripada mereka dengan tanggungan keluarga yang lebih besar.

6. *Ambisius*. Ketika kinerja dan ambisi pegawai tidak terpenuhi dari pekerjaan yang ada, maka hal itu tidak akan menimbulkan kepuasan.
  7. *Kemampuan mental*. Jika pegawai memiliki kemampuan mental yang tinggi dibandingkan persyaratan yang dituntut untuk pekerjaan tertentu, hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan. Mereka merasa tidak memperoleh sesuatu sesuai dengan kemampuannya.
- b. Faktor yang terkait dengan organisasi:
1. *Gaji*. Sejumlah upah/gaji yang diterima dan tingkat di mana hal itu bisa dipandang sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
  2. *Kesempatan promosi*. Jika pegawai tidak memperoleh promosi sesuai dengan kinerja dan kemampuannya, hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan. Begitu juga, promosi yang tidak tepat waktu bisa menimbulkan ketidakpuasan.
  3. *Rasa aman*. Jika pegawai memiliki rasa aman secara sosial, ekonomi, dan psikologis dari pekerjaannya, hal itu akan membawa kepuasan maksimum di antara para pegawai.
- c. Faktor yang terkait dengan pekerjaan:
1. *Kondisi kerja*. Pegawai mencintai pekerjaannya dan memberi energi maksimumnya ketika kondisi kerjanya memadai. Cahaya, ventilasi, kelembaban, temperature, kebersihan, lokasi, dan banyak lagi secara positif terkait dengan kepuasan kerja.
  2. *Keterampilan*. Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan mendatangkan perasaan puas yang kuat diantara para pegawai. Makna, status, dan tanggung jawab dipengaruhi oleh keterampilan pekerjaan. Semakin banyak pegawai melakukan pekerjaan trampil, maka semakin puas pegawai tersebut.
  3. *Hubungan dengan rekan kerja*. Semakin pegawai terhubung dengan rekan kerjanya, mereka akan mengembangkan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas di tempat kerja.

4. *Lokasi tempat kerja*. Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas-fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas medis, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi, dan banyak lagi fasilitas lain yang mudah dijangkau, maka pegawai memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.
5. *Pekerjaan itu sendiri*. Jika pekerjaan dirotasi, pegawai memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan atau jika perubahan diperkenalkan ditempat kerja, hal itu akan mendatangkan kepuasan daripada hanya melakukan pekerjaan rutin.

Kinicki dan Fugate, Luthans, Bisen dan Priya, dan Robbins dan Judge (dalam Kaswan, 2015:105) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja dapat dijabarkan antara lain:

- a. Keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja menggambarkan sejauh mana seorang individu secara personal terlibat dengan peran pekerjaannya.

- b. Komitmen organisasi.

Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan berkomitmen terhadap tujuannya.

- c. Perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior*)

- d. Sikap kerja yang positif.

- e. Ketidakhadiran.

Apabila kepuasan kerja tinggi maka kecenderungan tingkat kemangkirannya rendah.

Kepuasan kerja bermanfaat dalam meningkatkan motivasi, mengurangi perasaan stress, meningkatkan komitmen organisasi, dan lain-lain. Menurut Kaswan (2015:111) hal-hal berikut mungkin dapat meningkatkan kepuasan kerja:

- a. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.
- b. Memiliki gaji, tunjangan, dan kesempatan promosi yang adil.
- c. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.
- d. Merancang pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (dalam Kaswan, 2015:108) sebagai berikut:

- a. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan individu merespon atau satu pertanyaan seperti: dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara “*highly satisfied*” dan “*highly dissatisfied*”
- b. *Summation score* lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan merasakan pekerja tentang masing-masing elemen.

Lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Kaswan, 2015:92-93) sebagai berikut:

- a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan).
- b. *Discrepancies* (perbedaan).
- c. *Value attainment* (pencapaian nilai).
- d. *Equity* (keadilan).
- e. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik).

Menurut Kaswan (2015:109) kepuasan kerja tidak selalu dan tidak mudah diperoleh setiap karyawan. Sebagian mereka mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaan. Aneka bentuk manifestasi ketidakpuasan dalam pekerjaan, antara lain:

- a. Perubahan perilaku.
- b. Penarikan kerja secara fisik, dan
- c. Penarikan kerja secara psikologis.

#### **2.1.4 Kinerja**

Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi (Nawawi, 2015:212). Sedangkan menurut Suntoro (dalam Nawawi, 2015:212) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka

mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Dari definisi diatas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

- a. Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
- b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karya pegawai seperti kemampuan motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.
- c. Pencapaian tujuan organisasi.
- d. Periode waktu tertentu.
- e. Tidak melanggar hukum.
- f. Sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Whittaker (dalam Nawawi, 2015:233) elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri atas:

- a. Perencanaan dan penetapan tujuan.
- b. Pengembangan ukuran yang relevan.
- c. Pelaporan formal atas hasil.
- d. Penggunaan informasi.

Pengukuran kinerja dalam organisasi bukanlah suatu aktivitas yang baru. Setiap organisasi setaun kerja, dan unit pelaksanaan tugas, telah diprogram untuk mengumpulkan informasi berupa laporan berkala (triwulan/semester/tahunan) atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Namun sayangnya, pelaporan ini lebih terfokus kepada input (masukan).

Menurut Abdullah (2014:115) standar kinerja mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

- a. *Pertama*, sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai.
- b. *Kedua*, memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mecapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.

- c. *Ketiga*, memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- d. *Keempat*, memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Menurut Nawawi (2015:235-236) pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- c. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja prganisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Keenam indikator kinerja menurut Moecheriono (dalam Abdullah, 2014:152) adalah sebagai berikut:

- a. *Efektif*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. *Efisien*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. *Kualitas*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. *Ketepatan waktu*, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.

- e. *Produktivitas*, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
- f. *Keselamatan*, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

### **2.1.5 Pengaruh Konflik dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Blum (dalam Sutrisno, 2014:77) faktor-faktor yang memberikan kepuasan salah satunya adalah faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2010) variabel konflik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Robbins (2002:248) mengemukakan budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi. Artinya bahwa budaya merupakan suatu istilah deskriptif yang membedakan konsep budaya organisasi dengan konsep kepuasan kerja. Sebaliknya kepuasan kerja mengukur respon efektif terhadap lingkungan kerja. Kepuasan kerja berhubungan bagaimana perasaan karyawan mereka menyangkut harapan organisasi itu, praktek imbalan dan yang serupa. Meskipun tidak diragukan kedua istilah itu mempunyai karakteristik tumpang tindih, hendaknya diingat bahwa istilah budaya organisasi adalah deskriptif sedangkan kepuasan kerja adalah *evaluative*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2010) variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.1.6 Pengaruh Konflik dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Konflik yang sudah cukup parah sehingga menimbulkan kebencian antara karyawan satu dengan yang lainnya, maka dapat menimbulkan ketegangan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, akibatnya semangat dan kegairahan kerja menurun, sehingga produktivitas menurun pula. Seringkali bukan semangat dan kegairahan kerja yang menurun dengan adanya ketegangan ini, tetapi dapat juga

menimbulkan konsentrasi dalam melaksanakan tugas berkurang. Akibatnya banyak kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar. Keadaan ini akan menjadi parah lagi, apabila dengan adanya konflik tersebut kerja sama menjadi terganggu. Sehingga dengan adanya kerja sama yang terganggu tersebut tujuan tidak tercapai, atau tercapai dengan pengorbanan yang jauh lebih besar. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2010) variabel konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Rosyanti (2012) yang menunjukkan bahwa variabel konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan bersama, *core values* dan pola perilaku memengaruhi kinerja organisasi (Nawawi, 2015:229). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2010) variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Rosyanti (2012) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **2.1.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja karyawan adalah merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi (Sutrisno, 2014:83).

Secara historis, sering dianggap bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan (Handoko, 2012:194-196).

### **2.1.8 Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko (2012:194) berbagai kebijakan dan kegiatan personalia mempunyai dampak pada iklim organisasi. Iklim organisasional ini memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi, di mana hal itu selanjutnya akan memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produksi, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan (Suwatno dan Priansa, 2014:263). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2010) variabel konflik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

### **2.1.9 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung akan memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan (Nawawi, 2015:226). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2010) variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang pertama dilakukan oleh Jemi Cahya Adi Wijaya (2010) dengan judul “Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Unit Usaha Jasa Cuci Motor/Mobil Di Kecamatan Rambipuji”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik dan stres kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pekerja pada unit usaha cuci motor/mobil di Kecamatan Rambipuji. Variabel yang dipakai pada penelitian ini antara lain konflik, stres kerja sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel antara dan kinerja sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan

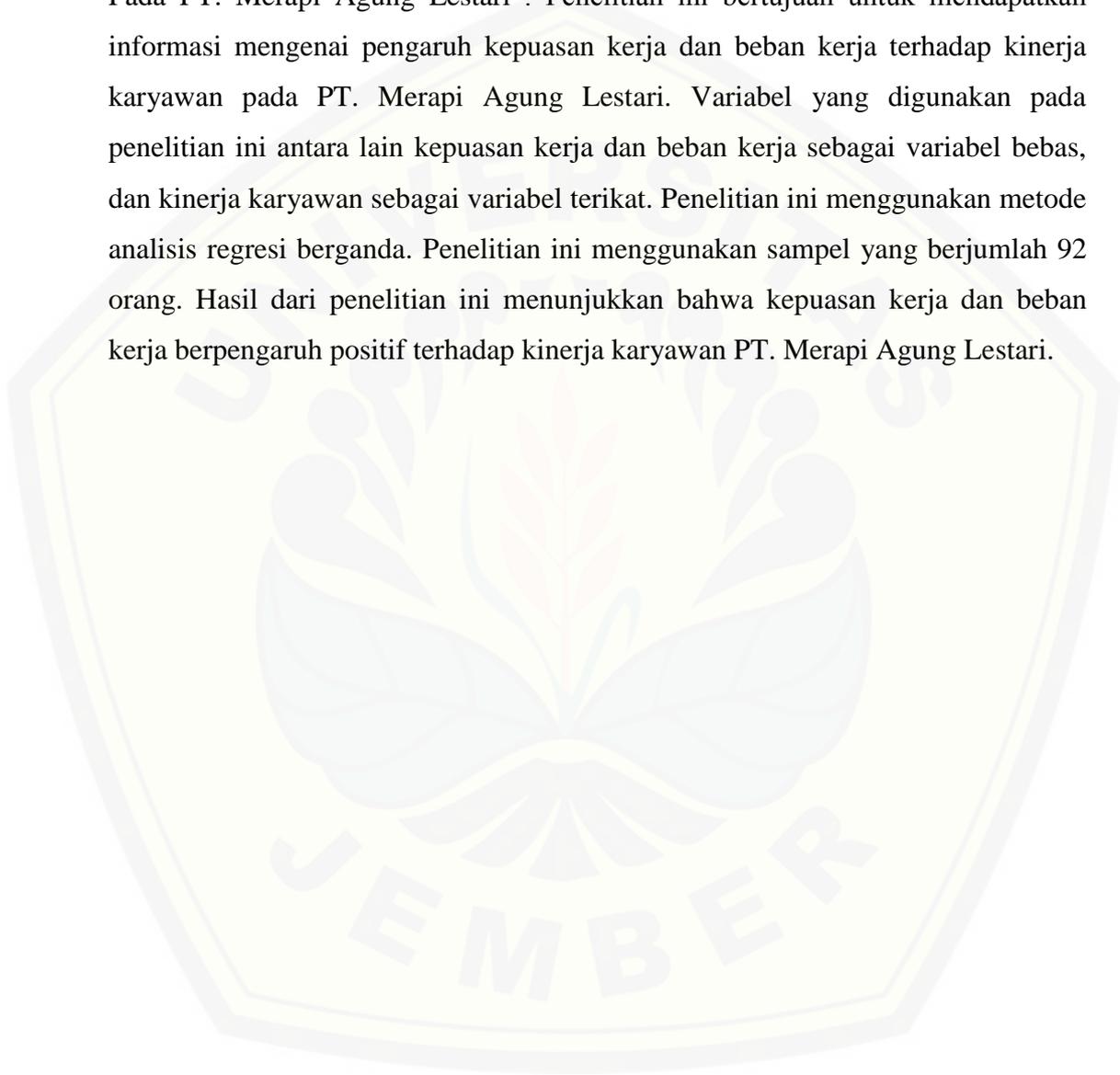
metode analisis jalur (path analysis). Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 36 orang pekerja Unit Usaha Jasa Cuci Motor/Mobil Di Kecamatan Rambipuji. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa konflik dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian kedua dilakukan oleh Puri Kurniawati (2010) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Jember”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara parsial maupun secara simultan. Variabel yang digunakan pada penelitian ini antara lain kepemimpinan, budaya organisasi sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (path analysis). Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 42 orang. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Dyna Rosyanti (2012) dengan judul “Pengaruh Konflik, Stres Dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Energi Sumber Daya Mineral Kabupaten Jember”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik dan stres serta budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja pada Dinas Perindustrian Perdagangan dan ESDM Kabupaten Jember. Variabel yang dipakai dalam penelitian ini antara lain konflik, stres, budaya organisasi sebagai variabel bebas, motivasi sebagai variabel antara dan kinerja sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan metode analisis model persamaan struktural atau disebut juga *Structural Equation Model* (SEM). Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 118 orang pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Dan ESDM Kabupaten Jember. Hasil dari penelitian menunjukkan konflik, stres, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi, konflik, stres, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh

yang signifikan terhadap kinerja, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian keempat dilakukan oleh Febri Furqon Artadi (2015) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Merapi Agung Lestari”. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Merapi Agung Lestari. Variabel yang digunakan pada penelitian ini antara lain kepuasan kerja dan beban kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 92 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Merapi Agung Lestari.



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

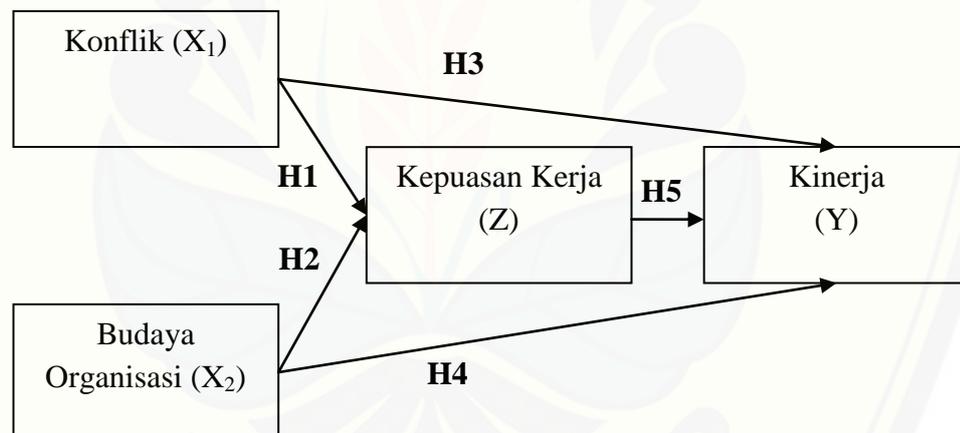
No.	Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Jemi Cahya Adi Wijaya (2010)	Konflik, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja.	Analisis Jalur (Path Analysis)	Penelitian ini menunjukkan konflik dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.
2	Puri Kurniawati (2010)	Kepemimpi nan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.	Analisis Jalur (Path Analysis)	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Dyna Rosyanti (2012)	Konflik, Stres, Budaya Organsasi, Motivasi, Kinerja.	Analisis Model Persamaan Structural (SEM)	Konflik, stres, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Konflik, stres, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4	Febri Furqon Artadi (2015)	Kepuasan Kerja, Beban Kerja, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Wijaya (2010), Kurniawati (2010), Rosyanti (2012), Artadi (2015)

### 2.3 Kerangka Konseptual

Keterkaitan variabel dapat dilihat dari beberapa hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian Wijaya (2010) yaitu konflik dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sedangkan Kurniawati (2010) yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Variabel konflik, stress, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Rosyanti, 2012).

Berdasarkan landasan teori yang sudah dijelaskan maka dapat dirumuskan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

### 2.4 Hipotesis

#### 2.4.1 Pengaruh Konflik Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Blum (dalam Sutrisno, 2014:77) faktor-faktor yang memberikan kepuasan salah satunya adalah faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil

baik yang menyangkut pribadi maupun tugas. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2010) variabel konflik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H<sub>1</sub>: Variabel konflik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

#### **2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya merupakan suatu istilah deskriptif yang membedakan konsep budaya organisasi dengan konsep kepuasan kerja. Sebaliknya kepuasan kerja mengukur respon efektif terhadap lingkungan kerja. Kepuasan kerja berhubungan bagaimana perasaan karyawan mereka menyangkut harapan organisasi itu, praktek imbalan dan yang serupa. Meskipun tidak diragukan kedua istilah itu mempunyai karakteristik tumpang tindih, hendaknya diingat bahwa istilah budaya organisasi adalah deskriptif sedangkan kepuasan kerja adalah *evaluative*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2010) variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H<sub>2</sub>: Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

#### **2.4.3 Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan**

Konflik yang sudah cukup parah sehingga menimbulkan kebencian antara karyawan satu dengan yang lainnya, maka dapat menimbulkan ketegangan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, akibatnya semangat dan kegairahan kerja menurun, sehingga produktivitas menurun pula. Seringkali bukan semangat dan kegairahan kerja yang menurun dengan adanya ketegangan ini, tetapi dapat juga menimbulkan konsentrasi dalam melaksanakan tugas berkurang. Akibatnya banyak kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar. Keadaan ini akan menjadi parah lagi, apabila dengan adanya konflik tersebut kerja sama menjadi terganggu. Sehingga dengan adanya kerja sama yang terganggu tersebut tujuan tidak tercapai, atau tercapai dengan pengorbanan yang jauh lebih besar. Menurut penelitian yang dilakukan oleh

Wijaya (2010) variabel konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Rosyanti (2012) yang menunjukkan bahwa variabel konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H<sub>3</sub>: Variabel konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

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

Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan bersama, *core values* dan pola perilaku memengaruhi kinerja organisasi (Nawawi, 2015:229). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2010) variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Rosyanti (2012) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H<sub>4</sub>: Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

#### **2.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja karyawan adalah merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi (Sutrisno, 2014:83).

Secara historis, sering dianggap bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan (Handoko, 2012:194-196).

H<sub>5</sub>: Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

### BAB 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan konflik dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

##### a. Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di Dinas Pertanian Kabupaten Tuban yang berjumlah 118 orang. Populasi tersebut terdistribusi dalam 7 bidang, yaitu:

a. Bidang Sekretariat	= 21 karyawan
b. Bidang Tanaman pangan dan hortikultura	= 18 karyawan
c. Bidang Peternakan	= 10 karyawan
d. Bidang Perkebunan dan kehutanan	= 10 karyawan
e. Bidang UPTD Pertanian Kabupaten	= 10 karyawan
f. Bidang Staf Kecamatan	= 29 karyawan
g. Bidang UPTD Pertanian Kecamatan	= 20 karyawan
	118 karyawan

##### b. Sampel

Teknik sampling yang di gunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling*. Pengambilan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin, yaitu:

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

Keterangan:

n= ukuran sampel

N= ukuran populasi

$\alpha$  = *standard error* atau presentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat dipakai, yaitu 10%

Maka perhitungannya adalah:

$$n = \frac{118}{1+118 \times 0,01}$$

Berdasarkan rumus Slovin di atas, maka sampel yang didapat sebanyak 54,1 dibulatkan menjadi 55 sampel.

Perhitungan jumlah sampel pada masing-masing bidang adalah:

a. Bidang Sekretariat	= $21/118 \times 55 = 9,7$	= 10
b. Bidang Tanaman pangan dan hortikultura	= $18/118 \times 55 = 8,3$	= 8
c. Bidang Peternakan	= $10/118 \times 55 = 4,6$	= 5
d. Bidang Perkebunan dan kehutanan	= $10/118 \times 55 = 4,6$	= 5
e. Bidang UPTD Pertanian Kabupaten	= $10/118 \times 55 = 4,6$	= 5
f. Bidang Staf Kecamatan	= $29/118 \times 55 = 13,5$	= 13
g. Bidang UPTD Pertanian Kecamatan	= $20/118 \times 55 = 9,3$	= 9
	Jumlah sampel	54,6 = 55

Perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin diketahui berjumlah 55, pengambilan sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random samplings* sampel yang diperoleh berjumlah 55 responden.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang mengemukakan konflik dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Data Primer, data primer adalah data yang diperoleh peneliti dari objek penelitian secara langsung. Misalkan wawancara dan penilaian responden yang diperoleh dari penyebaran kuesioner mengenai konflik, dan budaya organisasi

sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel perantara dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat pada penelitian ini.

- b. Data Sekunder, data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung dari objek penelitian. Misalkan dokumen, data, laporan, struktur organisasi, pembagian tugas pegawai dan fungsi instansi serta karakteristik responden.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kuesioner, yaitu metode pengambilan data yang dilakukan oleh peneliti dengan membagikan beberapa pernyataan kepada responden yang bekerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban agar memperoleh informasi dalam penelitian.
- b. Wawancara, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan bertanya secara langsung kepada responden.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel independent (X), yaitu variabel yang memengaruhi variabel dependent, baik pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006:26).

Variabel independent atau variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- 1) Variabel  $X_1$  : Konflik.
- 2) Variabel  $X_2$  : Budaya Organisasi.
- b. Variabel intervening (Z), yaitu variabel antara yang menghubungkan variabel independent utama pada suatu variabel dependent yang dianalisis (Ferdinand, 2006:26) variabel antara atau variabel intervening dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja.
- c. Variabel dependent (Y), yaitu variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti (Ferdinand, 2006:26). Variabel dependent atau variabel terikat pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

#### 3.6.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel bebas (X)

1. Konflik ( $X_1$ )

Konflik adalah keadaan dimana terjadinya perbedaan atau ketidaksesuaian dalam pencapaian tugas yang dialami oleh karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

Indikator konflik menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Mulyadi, 2015:204) antara lain:

- a) Ketidakcocokan kepribadian atau sistem nilai.
- b) Batas-batas pekerjaan yang tidak jelas atau tumpang tindih.
- c) Persaingan untuk memperoleh sumberdaya yang terbatas.
- d) Pertukaran informasi atau komunikasi yang tidak cukup (*inadequate communication*).
- e) Kesaling-tergantungan dalam pekerjaan (misalnya, seseorang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa bantuan orang lain).
- f) Peraturan-peraturan, standar kerja, atau kebijakan yang tidak jelas atau tidak masuk akal.
- g) Batas waktu penyelesaian pekerjaan yang tidak masuk akal sehingga sulit dipenuhi (*unreasonable deadlines*).
- h) Harapan-harapan yang tidak terpenuhi (pegawai yang memiliki harapan yang tidak realistis terhadap pekerjaan, upah, atau promosi, akan lebih mudah untuk konflik).
- i) Tidak menyelesaikan atau menyembunyikan konflik.

2. Budaya Organisasi ( $X_2$ )

Budaya organisasi adalah suatu nilai yang dijadikan sebagai pegangan oleh karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban dalam menjalankan pekerjaan atau sebagai tolok ukur perilaku.

Indikator budaya organisasi menurut Robbins (2002:248) terdiri atas:

- a) Inovasi dan pengambilan resiko.
- b) Perhatian kerincian.
- c) Orientasi hasil.
- d) Orientasi orang.
- e) Orientasi tim.
- f) Keagresifan.
- g) Kemantapan.

b. Variabel intervening (Z)

Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan yang dirasakan oleh karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat diukur indikatornya menurut Kinicki dan Fugate, Luthans, Bisen dan Priya, dan Robbins dan Judge (dalam Kaswan, 2015:105) sebagai berikut:

1. Keterlibatan kerja.
2. Komitmen organisasi.
3. Perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior*)
4. Sikap kerja yang positif.
5. Ketidakhadiran.

c. Variabel terikat (Y)

Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban dalam penyelesaian tugas-tugas yang telah disusun oleh organisasi.

Dapat dijabarkan indikator kinerja karyawan menurut Moecheriono (dalam Abdullah, 2014:152) adalah sebagai berikut:

1. Efektif.
2. Efisien.
3. Kualitas.

4. Ketepatan waktu.
5. Produktivitas.
6. Keselamatan.

### 3.6.2 Skala Pengukuran

Metode pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan skala likert untuk mengukur pendapat karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2014:93). Dengan skala likert, variabel dapat diukur dan dijabarkan menjadi indikator-indikator dan kemudian dapat dijadikan sebagai alat untuk menyusun pernyataan.

Penelitian ini menggunakan skala likert yang terdiri dari 5 kategori jawaban dengan skor sebagai berikut:

- |                              |          |
|------------------------------|----------|
| a. Sangat Setuju (SS)        | : skor 5 |
| b. Setuju (S)                | : skor 4 |
| c. Cukup Setuju (CS)         | : skor 3 |
| d. Tidak Setuju (TS)         | : skor 2 |
| e. Sangat Tidak Setuju (STS) | : skor 1 |

## 3.7 Uji Instrumen

### 3.7.1 Uji Validitas

Menurut Arikunto (2013:211) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan.

Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:70) :

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

Dimana:

r = koefisien korelasi

n = jumlah data observasi

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 5%.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil, pengukuran reaktif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:75). Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataan, maka berapa kali pun diambil, tetap akan sama. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabel artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha ( $\alpha$ ) yang digunakan adalah metode *Cronbach Alpha* yakni (Prayitno, 2010:75):

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

### 3.8 Uji Normalitas Data

Sebelum melakukan analisis, data penelitian lebih dulu diuji tingkat normalitasnya. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnov test* adalah:

1. Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal
2. Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal

Data yang tidak berdistribusi normal dapat ditransformasi agar menjadi normal. Untuk menormalkan data kita harus tahu terlebih dahulu bagaimana bentuk grafik histogram dari data yang ada apakah moderate positive skewness, subtansial positive skewness, severe positive skewness dengan bentuk L dsb. Dengan mengetahui bentuk grafik histogram kita dapat menentukan bentuk transformasinya (Ghozali, 2013:35-36). Selain itu untuk mendapatkan normalitas data langkah screening berikutnya yang harus dilakukan adalah mendeteksi adanya data outlier. Outlier adalah kasus atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat jauh berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Ghozali, 2013:41).

### 3.9 Metode Analisis Data

#### 3.9.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang inheren antar variabel yang disusun berdasarkan urutan temporer dengan menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh variabel independen exogenous terhadap variabel dependen dependenous (Sarwono dan Budiono, 2012: 207-208).

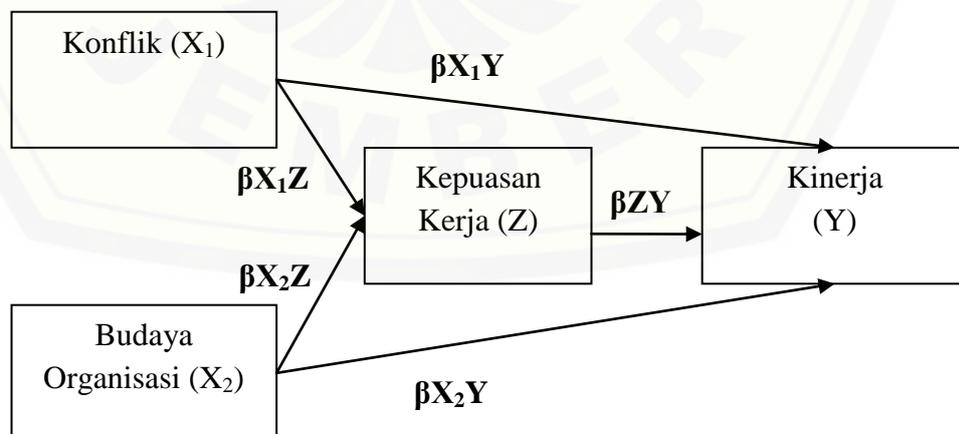
Steiner (dalam Sarwono dan Budiono, 2012: 207) menyatakan bahwa analisis jalur merupakan perluasan dari regresi linear berganda dan yang memungkinkan analisis model-model yang lebih kompleks.

Menurut Robert D. Retherford (dalam Sarwono dan Budiono, 2012: 207) analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya memengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung.

Menurut Sarwono dan Budiono (2012: 208) tujuan menggunakan analisis jalur diantaranya ialah untuk:

- 1) Melihat hubungan antar variabel dengan didasarkan pada model apriori.
- 2) Menerangkan mengapa variabel-variabel berkorelasi dengan menggunakan suatu model yang berurutan secara temporer.
- 3) Menggambar dan menguji suatu model yang matematis dengan menggunakan persamaan yang mendasarinya.
- 4) Mengidentifikasi jalur penyebab suatu variabel tertentu terhadap variabel lain yang dipengaruhinya.
- 5) Menghitung besarnya pengaruh suatu variabel independen exogenous atau lebih terhadap variabel dependen dependen lainnya.

Analisis ini diolah dengan bantuan program SPSS (*Statistic Program for Social Science*).



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

Keterangan:

$\beta_{X_1Z}$ : koefisien jalur pengaruh langsung konflik terhadap kepuasan kerja.

$\beta_{X_2Z}$ : koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

$\beta_{X_1Y}$ : koefisien jalur pengaruh langsung konflik terhadap kinerja karyawan.

$\beta_{X_2Y}$ : koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

$\beta_{ZY}$ : koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Model analisis jalur dalam penelitian ini dapat diuraikan persamaannya seperti berikut:

$$Z = \beta_{X_1Z} + \beta_{X_2Z} + e_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{X_1Y} + \beta_{X_2Y} + \beta_{ZY} + e_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Dimana:

$X_1$  : Konflik

$X_2$  : Budaya Organisasi

$Y$  : Kinerja Karyawan

$Z$  : Kepuasan Kerja

$\beta$  : Koefisien variabel bebas

$e_1, e_2$  : Variabel pengganggu

### 3.9.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar bebas dari gejala multikolinieritas dan gejala heteroskedastisitas. Dalam uji asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan, antara lain:

#### a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinieritas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen Gejala

multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

b. Uji Heteroskedastisitas

Asumsi ini menyatakan bahwa apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan dengan pengamatan yang lain. Jika varians satu residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Glejser (*glejser test*). Jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05 (5%) berarti tidak terjadi heterokedastisitas. Atau apabila hasil regresi absolut terhadap seluruh variabel bebas mempunyai nilai  $t$  hitung yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heterokedastisitas (Gujarati, 1999:107).

### 3.9.3 Uji Hipotesis (Uji $t$ )

Menurut Algifari (1997:124), uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah *variable independent* (X) dapat memengaruhi *variable dependent* (Y).

Adapun kriteria pengujiannya antara lain:

- a. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- b. Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat. Dimana tingkat signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ) dan tingkat kepercayaan 95%.

### 3.9.4 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang konflik ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z$ ), yang masing-masing jalur harus diuji tingkat signifikansinya. Apabila ada jalur yang tidak signifikan, maka dilakukan *trimming theory*.

Kemudian dilakukan perhitungan langsung, perhitungan jalur dilakukan apabila semua jalur sudah signifikan.

a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)

1. Pengaruh variabel konflik ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Z$ )

$$DE_{ZX1} = X_1 \longrightarrow Z$$

2. Pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Z$ )

$$DE_{ZX2} = X_2 \longrightarrow Z$$

3. Pengaruh konflik ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ )

$$DE_{YX1} = X_1 \longrightarrow Y$$

4. Pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ )

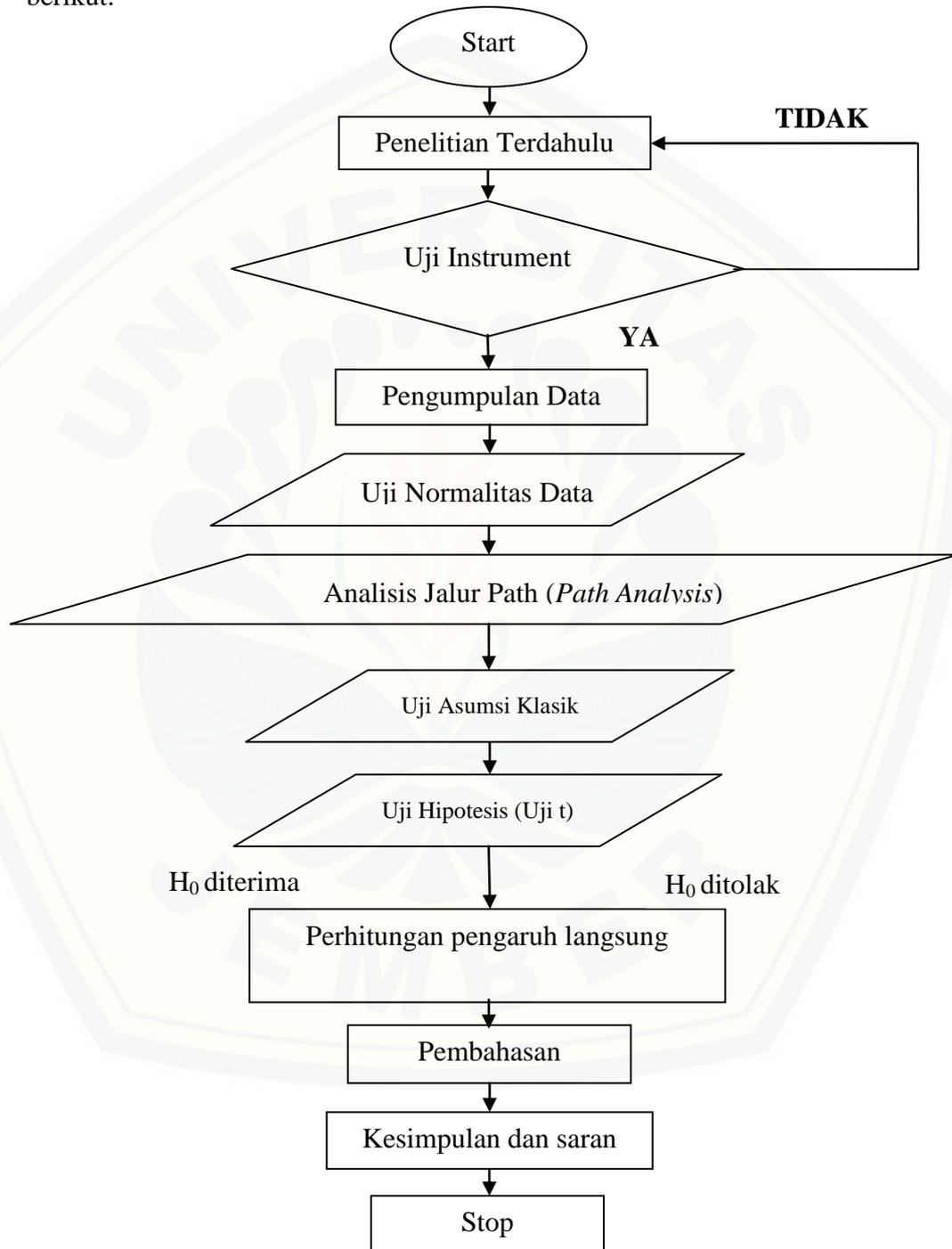
$$DE_{YX2} = X_2 \longrightarrow Y$$

5. Pengaruh kepuasan kerja ( $Z$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ )

$$DE_{YZ} = Z \longrightarrow Y$$

### 3.10 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah menunjukkan alur atau proses dalam menyelesaikan penelitian ini. Adapun urutan pemecahan masalah sebagai berikut:



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. Tahap persiapan mencari data.
- b. Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu.
- c. Uji instrument terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.
- d. Tahap dimana menyebar kuesioner dalam bentuk pernyataan yang dibagikan kepada responden.
- e. Uji normalitas data untuk mengetahui sampel yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal.
- f. Setelah melakukan pengumpulan data, maka data tersebut diolah menggunakan analisis jalur (*path analysis*).
- g. Uji asumsi klasik yaitu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui adanya multikolinearitas dan heteroskedastisitas.
- h. Uji hipotesis dilakukan untuk menguji signifikansi atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individu.
- i. Apabila uji hipotesis  $H_0$  nya diterima maka jalur tersebut harus dihilangkan, kemudian dihitung tanpa jalur yang tidak signifikan sehingga memperoleh  $H_0$  ditolak. Selanjutnya dilakukan perhitungan pengaruh langsung.
- j. Pembahasan yaitu memberi penjelasan terkait dari hasil penelitian yang dilakukan.
- k. Setelah mendapatkan hasil dari penelitian maka ditarik kesimpulan dan memberi saran.
- l. Kegiatan dari penelitian in telah berakhir.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengujian dan analisis statistik dalam penelitian ini, maka dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut:

- a. Variabel konflik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban sebesar 44%. Artinya semakin tinggi tingkat konflik yang ada di perusahaan maka akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.
- b. Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban sebesar 16,2%. Artinya semakin baik budaya organisasi yang dibangun oleh perusahaan akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.
- c. Variabel konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban sebesar 14,9%. Artinya semakin tinggi tingkat konflik yang ada di perusahaan akan meningkatkan tingkat kinerja pada karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.
- d. Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban sebesar 29,3%. Artinya semakin baik budaya organisasi yang dibangun oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.
- e. Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban sebesar 43,1%. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan yang diperoleh karyawan dalam bekerja akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, adapun beberapa rekomendasi yang dapat di berikan sehubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap Kinerja karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban hendaknya meningkatkan budaya organisasi yang kondusif dan kompetitif. Selain meningkatkan budaya organisasi yang sudah ada, menciptakan suasana kerja yang nyaman, mencegah kebosanan dalam rutinitas pekerjaan, dengan demikian kinerja dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan budaya organisasi yang kompetitif.
- b. Dinas Pertanian Kabupaten Tuban hendaknya juga memperhatikan harapan-harapan yang diinginkan karyawannya dengan tujuan agar dampak yang terjadi tidak berkepanjangan. Hal tersebut perlu diperhatikan agar setiap konflik yang terjadi dapat segera dicari alternatif dalam penyelesaiannya, sehingga karyawan yang terlibat konflik dapat kembali bekerja dengan tenang tanpa adanya gangguan psikologis dan mental yang akan mempermudah tercapainya tujuan organisasi.
- c. Dinas Pertanian Kabupaten Tuban hendaknya memperhatikan perkembangan global yang terjadi. Pada era global seperti ini kebutuhan komunikasi melalui media elektronik sangat diperlukan, oleh karena itu adanya website resmi dilingkungan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban sangat diperlukan.
- d. Dinas Pertanian Kabupaten Tuban dihimbau agar memperhatikan peraturan serta kebijakan perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir karyawan yang bolos kerja atau absen.
- e. Dinas Pertanian Kabupaten Tuban hendaknya mempertahankan pemberian beban kerja yang jelas dan sesuai dengan batas kemampuan karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan merasa puas dengan beban kerja yang diberikan kepadanya, selain itu karyawan juga akan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal sehingga hasil kerjanya meningkat.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Algifari. 1997. *Statistika Induktif*. Yogyakarta: UDP AMP YPKN.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: RT Pineka Cipta
- Artadi, Febri Furqon. 2015. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Merapi Agung Lestari*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi: Universitas Negeri Yogyakarta
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: CV. Indoprint.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gujarati, Damodar. 1999. *Ekonomitrika Dasar*, Terjemahan Sumarno Zain, Erlangga, Jakarta
- Handoko, Hani. 2012. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Husnan, Suad dan Heidjrachman Ranupandojo. 1993. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kaswan. 2015. *Sikap Kerja Dari Teori Dan Implementasi Sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta

- Kurniawati, Puri. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Jember*. Skripsi: Universitas Jember
- Latan, dan Selva Temalagi. 2013. *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20.0*. Bandung: Alfabeta.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi, Deddy. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta
- Nawawi, Ismail. 2015. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta
- Riduwan, dan Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen, 2002. *Perilaku Organisasi*, versi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prehallindo.
- Rosyanti, Dyna. 2012. *Pengaruh Konflik, Stres Dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan Energi Sumber Daya Mineral Kabupaten Jember*. Skripsi: Universitas Jember
- Santoso, Singgih. 2002. *Mengolah Data Statistik Secara Professional*, Elex Media Komputindo, Jakarta.

- Sarwono, Jonathan, dan Herlina Budiono. 2012. *Statistik Terapan: Aplikasi Untuk Riset Skripsi, Tesis, dan Disertasi (Menggunakan SPSS, AMOS, dan Excel)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Sugiyono, dan Agus Susanto. 2015. *Cara Mudah Belajar SPSS dan Lisrel Teori dan Aplikasi Untuk Analisis Data Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group
- Suwatno, dan Donni Juni Priansa. 2014. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Wijaya. 2010. *Pengaruh Konflik dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Unit Usaha Jasa Cuci Motor/Mobil Di Kecamatan Rambipuji*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi: Universitas Jember

**LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN****Kuesioner Penelitian**

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Tuban

Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan tugas akhir program studi S-1 Manajemen di Universitas Jember, peneliti bermaksud untuk menyusun skripsi yang berjudul “Pengaruh Konflik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Pertanian Kabupaten Tuban”, maka peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner yang saya beri dengan jujur. Informasi yang Anda berikan untuk kepentingan terbatas, artinya hanya untuk penelitian saja. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i berikan tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya.

Demikian saya ucapkan terima kasih atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuesioner ini.

Peneliti

M. Ubaidillah Khoiri

120810201099

## 1. Identitas Responden

- a. Nama Responden : .....
- b. Nomor Responden : .....(diisi oleh peneliti)
- c. Jenis Kelamin : (Pria / Wanita). \*coret yang tidak perlu.
- d. Umur : ..... tahun
- e. Pendidikan Terakhir : .....
- f. Status Perkawinan : (Kawin / Belum Kawin). \*coret yang tidak perlu
- g. Bidang Pekerjaan : .....
- h. Jabatan : .....
- i. Lama bekerja : ..... tahun

## 2. Petunjuk pengisian

- a. Isilah identitas Anda (identitas dijamin kerahasiaannya oleh peneliti).
- b. Beri jawaban dengan tanda centang (√) pada kolom yang sudah disediakan (1 nomor 1 jawaban).
- c. Beri jawaban yang sesuai dengan apa yang Anda alami agar penelitian ini mendapat data yang akurat.
- d. Pilihan jawaban terdiri dari:
  - STS = Sangat Tidak Setuju
  - TS = Tidak Setuju
  - CS = Cukup Setuju
  - S = Setuju
  - SS = Sangat Setuju

### Kuesioner

#### 1. Konflik (X<sub>1</sub>)

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya merasa bahwa saya dan rekan kerja saya memiliki kecocokan kepribadian.					
2	Saya merasa bahwa beban pekerjaan yang diberikan sudah jelas dan sesuai dengan batas kemampuan.					
3	Saya merasa bahwa tidak ada persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh sumber daya yang terbatas.					
4	Saya merasa bahwa saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja yang lain.					
5	Saya merasa bahwa saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri (tanpa tergantung rekan kerja yang lain).					
6	Saya merasa bahwa peraturan dan kebijakan yang diberikan kantor sudah jelas.					
7	Saya merasa bahwa waktu dalam penyelesaian pekerjaan sudah sesuai dengan standar.					
8	Saya merasa bahwa selama bekerja dikantor harapan tentang upah, promosi dan pekerjaan sudah terpenuhi.					
9	Saya merasa bahwa saya tidak menyimpan dendam dengan rekan kerja yang lain.					

**2. Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya selalu berusaha melakukan inovasi dalam melakukan pekerjaan.					
2	Saya selalu melakukan pekerjaan dengan penuh perhatian dan cermat.					
3	Saya selalu mengutamakan hasil dari pekerjaan yang saya lakukan.					
4	Saya merasa bahwa saya memiliki kepedulian terhadap rekan kerja saya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan					
5	Saya merasa bahwa saya mampu bekerja sama dalam melakukan pekerjaan.					
6	Saya selalu bersikap agresif dan kompetitif dalam melaksanakan pekerjaan untuk kemajuan organisasi.					
7	Saya merasa bahwa saya turut mempertahankan kebiasaan, nilai, dan norma yang berlaku di kantor sejak dulu hingga saat ini.					

**3. Kepuasan Kerja (Z)**

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya merasa bahwa saya selalu terlibat dalam pengambilan keputusan untuk kemajuan organisasi.					
2	Saya selalu berusaha menjaga komitmen terhadap pekerjaan dengan organisasi tempat saya bekerja.					

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
3	Saya melakukan sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan organisasi dengan tidak terpaksa.					
4	Saya selalu bersikap positif dalam menyelesaikan pekerjaan.					
5	Saya tidak pernah bolos kerja atau mangkir.					

#### 4. Kinerja (Y)

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Pekerjaan yang saya selesaikan sudah sesuai dengan prosedur yang benar.					
2	Pekerjaan yang saya kerjakan sudah sesuai dengan biaya yang ditentukan organisasi.					
3	Pekerjaan yang telah saya selesaikan sudah memenuhi kualitas.					
4	Pekerjaan yang telah saya kerjakan sudah tepat waktu dan tidak ada yang tertunda.					
5	Saya sudah meningkatkan hasil kerja disetiap periode.					
6	Dalam penyelesaian pekerjaan saya sudah mengutamakan keselamatan diri.					

LAMPIRAN 2. HASIL REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

No.	Konflik (X1)										Budaya Organisasi (X2)							Kepuasan Kerja (Z)						Kinerja (Y)							
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y
1	2	2	2	2	5	4	2	2	2	23	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	
2	2	2	1	4	2	2	4	2	2	21	4	4	4	4	4	2	4	26	4	4	4	2	4	18	4	4	4	4	4	4	24
3	2	2	2	4	3	4	2	2	2	23	4	5	5	4	4	4	31	5	4	4	4	4	4	21	5	4	4	5	5	4	27
4	1	2	2	4	4	4	2	1	2	22	4	4	2	4	4	4	4	26	4	2	4	4	4	18	4	2	4	4	4	5	23
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	2	4	4	4	4	26	4	2	4	4	4	18	4	2	4	4	4	5	23
6	2	2	2	3	2	2	4	2	2	21	4	5	4	4	4	4	4	29	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	4	25
7	2	2	1	3	2	2	4	2	2	20	5	5	5	4	4	5	4	32	4	4	5	5	4	22	4	4	5	4	5	4	26
8	2	2	2	2	4	4	1	2	2	21	3	4	3	3	4	4	3	24	4	3	4	4	3	18	4	3	4	4	4	4	23
9	2	2	1	4	4	3	2	2	2	22	5	5	5	5	5	4	5	34	5	3	5	4	5	22	5	3	5	5	5	3	26
10	2	2	2	4	3	3	3	2	2	23	4	5	4	5	5	4	4	31	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	4	4	25
11	2	2	2	4	4	2	2	2	2	22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
12	2	3	2	2	5	4	2	2	3	25	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	4	23
13	2	2	2	3	3	3	3	2	2	22	5	5	5	5	5	3	3	31	4	3	4	3	3	17	4	3	4	4	4	4	23
14	2	2	3	3	3	4	2	2	2	23	3	3	5	5	4	3	5	28	4	3	4	3	5	19	4	3	4	4	5	5	25
15	2	2	2	4	4	4	2	2	2	24	2	2	2	2	4	4	4	20	4	4	2	4	4	18	4	4	2	2	4	2	18
16	2	2	2	1	3	4	2	2	2	20	5	4	4	5	5	4	3	30	4	3	4	4	3	18	4	3	4	3	3	3	20
17	2	2	2	3	2	4	2	2	2	21	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	4	4	23
18	2	2	2	4	3	3	2	2	2	22	4	3	3	4	4	3	4	25	4	3	3	3	4	17	4	3	3	2	3	4	19
19	2	2	2	4	4	2	2	2	2	22	4	4	4	5	4	4	5	30	5	4	4	4	5	22	5	4	4	4	3	3	23
20	2	2	2	2	4	4	2	2	2	22	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	24
21	2	2	2	4	4	4	4	2	2	26	4	3	4	3	4	4	4	26	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	4	23
22	2	2	2	4	4	4	4	2	2	26	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
23	3	2	2	2	4	4	3	2	2	24	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	4	4	23
24	2	2	2	4	2	2	2	2	2	20	4	3	4	3	4	3	4	25	3	4	3	3	4	17	3	4	3	3	3	3	20
25	2	2	3	4	2	2	2	2	2	21	4	4	4	4	4	2	3	25	4	4	4	2	3	17	4	4	4	3	4	4	23
26	2	2	4	4	4	4	2	2	2	26	3	3	4	4	4	3	5	26	3	4	4	3	5	19	3	4	4	3	3	4	21
27	2	2	4	4	4	4	2	2	2	26	4	5	4	4	5	4	4	30	4	5	5	4	4	22	4	5	5	4	4	5	27
28	1	1	1	3	2	2	1	1	1	13	4	3	4	5	5	4	4	29	5	4	4	4	4	21	5	4	4	5	3	4	25
29	1	1	1	3	2	4	2	1	1	16	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
30	2	2	1	4	1	1	2	2	2	17	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	24
31	3	2	1	4	2	3	3	3	2	23	3	4	4	4	4	3	3	25	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	4	4	23
32	2	2	2	4	3	3	4	2	2	24	4	5	5	5	5	5	5	34	4	3	4	5	5	21	4	3	4	5	4	4	24
33	2	2	2	4	4	5	2	4	4	29	4	3	4	5	5	4	4	29	5	4	4	4	4	21	5	4	4	5	3	4	25
34	4	2	4	2	5	5	4	4	4	34	5	5	5	3	5	2	5	30	4	2	4	2	5	17	4	2	4	5	3	4	22
35	4	4	3	4	5	2	4	4	2	32	4	5	5	5	5	4	5	33	4	4	3	4	5	20	4	4	3	4	5	4	24
36	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
37	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	4	4	3	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	4	4	23
38	4	2	3	2	4	4	4	4	2	29	4	4	4	4	4	2	4	26	4	2	3	2	4	15	4	2	3	4	4	4	21
39	4	4	4	3	2	4	4	4	2	31	4	4	4	5	4	3	2	26	4	4	4	3	2	17	4	4	4	4	4	3	23
40	5	2	4	3	5	4	4	2	2	31	4	4	4	4	5	3	5	29	5	2	4	3	5	19	5	2	4	4	4	5	24
41	4	4	2	4	4	4	2	2	2	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	2	4	4	18	4	4	2	2	2	4	18
42	5	4	4	4	4	4	3	2	2	32	4	5	4	4	4	4	4	29	5	4	4	4	4	21	5	4	4	3	4	5	25
43	4	5	4	3	5	5	4	3	3	36	4	4	4	5	5	3	5	30	4	5	4	3	5	21	4	5	4	4	4	4	25
44	5	3	4	3	5	4	3	3	3	33	4	4	4	5	4	3	5	29	5	3	4	3	5	20	5	3	4	3	4	4	23
45	5	4	5	4	5	5	3	3	3	38	3	4	5	4	4	4	4	28	5	4	5	4	4	22	5	4	5	5	4	4	27
46	4	3	5	3	4	4	4	4	4	35	5	4	5	4	4	3	4	29	4	3	5	3	4	19	4	3	5	4	4	5	25
47	4	2	4	3	5	4	4	4	3	33	4	4	5	4	5	3	5	30	4	2	4	3	5	18	4	2	4	3	4	5	22
48	4	4	4	3	4	3	4	2	2	30	5	4	4	4	5	3	4	29	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	3	5	23
49	5	4	4	3	5	3	2	2	5	33	3	3	4	5	5	3	5	28	5	4	4	3	5	21	5	4	4	2	4	5	24
50	4	3	4	3	3	5	5	2	3	32	3	4	4	5	5	3	3	27	4	3	4	3	3	17	4	3	4	5	4	4	24
51	4	2	4	3	4	4	4	3	3	31	4	4	4	5	5	3	4	29	4	2	4	3	4	17	4	2	4	4	5	5	24
52	4	5	4	4	3	4	4	4	3	35	4	4	3	5	5	4	3	28	4	5	4	4	3	20	4	5	4	2	4	4	23
53	3	5	3	5	4	3	4	3	3	34	3	4	3	3	3	5	4	25	3	5	3	5	4	20	3	5	3	3	4	4	22
54	4	4	4	3	5	5	4	5	5	39	4	4	3	5	4	3	5	28	4	4	4	3	5	20	4	4	4	3	4	4	23
55	3	3	4	4	5	3	5	5	4	36	4	5	4	4	3	4	5	29	3	3	4	4	5	19	3	3	4	4	4	5	23
Σ	X1										X2							Z						Y							1286
											1476																				



# Digital Repository Universitas Jember

X1.7	Pearson Correlation	.032	.241	-.054	.047	.023	-.026	1	.197	-.082	.295*
	Sig. (2-tailed)	.816	.076	.694	.733	.870	.852		.150	.551	.029
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
X1.8	Pearson Correlation	.186	.004	.076	.126	.390**	.049	.197	1	.371**	.615**
	Sig. (2-tailed)	.174	.975	.582	.358	.003	.725	.150		.005	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
X1.9	Pearson Correlation	.138	.147	.019	.210	.649**	.101	-.082	.371**	1	.645**
	Sig. (2-tailed)	.314	.283	.889	.124	.000	.464	.551	.005		.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
X.TOTAL	Pearson Correlation	.392**	.491**	.317*	.426**	.716**	.320*	.295*	.615**	.645**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.018	.001	.000	.017	.029	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

\*\* . 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
.693	9



# Digital Repository Universitas Jember

X.TOTAL	Pearson Correlation	.697**	.727**	.814**	.589**	.510**	.787**	.775**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55

\*\* . 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
.829	7

## Output Validitas & Reliabilitas Z (Kepuasan Kerja)

### Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.TOTAL
Z.1	Pearson Correlation	1	.130	.036	.053	.023	.516**
	Sig. (2-tailed)		.343	.794	.703	.865	.000
	N	55	55	55	55	55	55
Z.2	Pearson Correlation	.130	1	.320*	.204	.107	.490**
	Sig. (2-tailed)	.343		.017	.134	.439	.000
	N	55	55	55	55	55	55

# Digital Repository Universitas Jember

Z.3	Pearson Correlation	.036	.320*	1	.796**	.163	.669**
	Sig. (2-tailed)	.794	.017		.000	.235	.000
	N	55	55	55	55	55	55
Z.4	Pearson Correlation	.053	.204	.796**	1	.257	.697**
	Sig. (2-tailed)	.703	.134	.000		.059	.000
	N	55	55	55	55	55	55
Z.5	Pearson Correlation	.023	.107	.163	.257	1	.599**
	Sig. (2-tailed)	.865	.439	.235	.059		.000
	N	55	55	55	55	55	55
Z.TOTAL	Pearson Correlation	.516**	.490**	.669**	.697**	.599**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55

\*\* . 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
.808	5

## Output Validitas &amp; Reliabilitas Y (Kinerja)

## Correlations

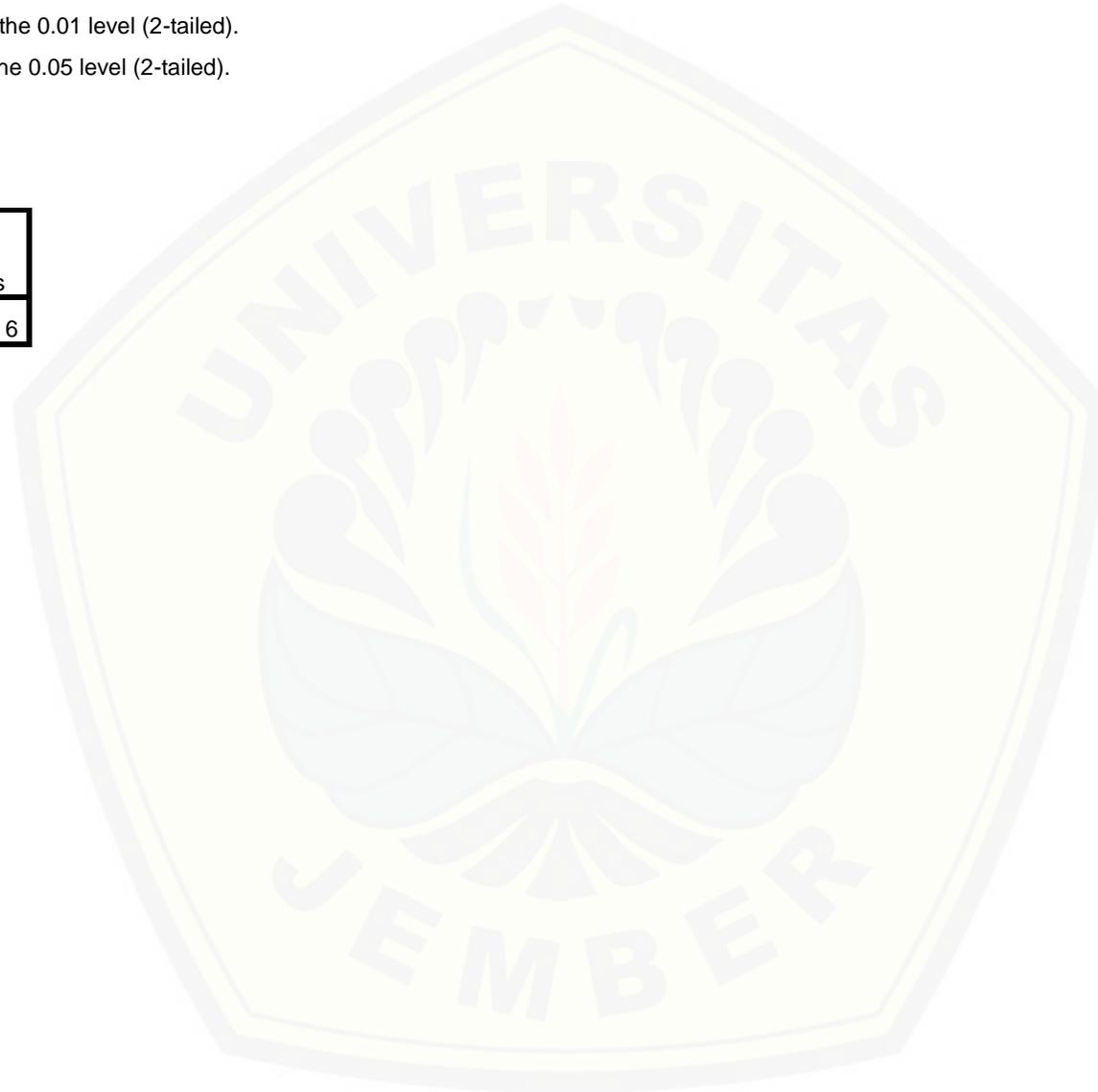
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.TOTAL
Y.1	Pearson Correlation	1	.415**	.756**	.445**	.593**	.763**	.799**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.001	.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
Y.2	Pearson Correlation	.415**	1	.472**	.974**	.264	.580**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.000	.051	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
Y.3	Pearson Correlation	.756**	.472**	1	.500**	.360**	.832**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.007	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
Y.4	Pearson Correlation	.445**	.974**	.500**	1	.292*	.629**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.031	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
Y.5	Pearson Correlation	.593**	.264	.360**	.292*	1	.392**	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000	.051	.007	.031		.003	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
Y.6	Pearson Correlation	.763**	.580**	.832**	.629**	.392**	1	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003		.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
Y.TOTAL	Pearson Correlation	.799**	.829**	.801**	.855**	.575**	.872**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55	55

\*\* . 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
.877	6



## LAMPIRAN 4. OUTPUT NORMALITAS DATA

## NORMALITAS VARIABEL KONFLIK

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.00000000
Most Extreme Differences	Absolute	.113
	Positive	.094
	Negative	-.113
Test Statistic		.113
Asymp. Sig. (2-tailed)		.076 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.

## NORMALITAS VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.33160554
Most Extreme Differences	Absolute	.074
	Positive	.060
	Negative	-.074
Test Statistic		.074
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. This is a lower bound of the true significance.

NORMALITAS VARIABEL KEPUASAN

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.22400253
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.060
	Negative	-.090
Test Statistic		.090
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

NORMALITAS VARIABEL KINERJA

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.00000000
Most Extreme Differences	Absolute	.119
	Positive	.083
	Negative	-.119
Test Statistic		.119
Asymp. Sig. (2-tailed)		.051 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

## Lampiran 5. Output Analisis Jalur 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 <sup>a</sup>	.460	.439	1.229

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Konflik

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66.865	2	33.432	22.152	.000 <sup>b</sup>
	Residual	78.481	52	1.509		
	Total	145.345	54			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Konflik

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.436	2.257		1.965	.055
	Konflik	.440	.103	.515	4.270	.000
	Budaya Organisasi	.162	.080	.244	2.023	.048

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

## Lampiran 6. Output Analisis Jalur 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.824 <sup>a</sup>	.678	.659	1.120

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Konflik

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	134.957	3	44.986	35.834	.000 <sup>b</sup>
	Residual	64.025	51	1.255		
	Total	198.982	54			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Konflik

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.842	2.084		1.363	.179
	Konflik	.149	.064	.194	2.331	.024
	Budaya Organisasi	.293	.047	.497	6.195	.000
	Kepuasan Kerja	.431	.071	.509	6.074	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

## LAMPIRAN 7. OUTPUT UJI MULTIKOLINIERITAS

## Output Uji Multikolinieritas Jalur 1

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.426	2.751		3.427	.001		
	Konflik	.005	.057	.011	.095	.925	.974	1.027
	Budaya Organisasi	.346	.080	.522	4.352	.000	.974	1.027

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

## Output Uji Multikolinieritas Jalur 2

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.805	3.054		2.228	.030		
	Konflik	-.027	.057	-.049	-.478	.634	.974	1.027
	Budaya Organisasi	.206	.093	.265	2.210	.032	.714	1.400
	Kepuasan Kerja	.590	.139	.505	4.244	.000	.729	1.371

a. Dependent Variable: Kinerja

## LAMPIRAN 8. OUTPUT UJI HETERESKEDASTISITAS

## Output Uji Hetereskedastisitas Jalur 1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.604	1.611		.375	.709
	Konflik	-.008	.033	-.034	-.241	.811
	BudayaOrganisasi	.025	.047	.074	.531	.597

a. Dependent Variable: RES2

## Output Uji Hetereskedastisitas Jalur 2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.275	1.908		2.241	.029
	Konflik	.017	.035	.063	.471	.640
	BudayaOrganisasi	-.048	.058	-.131	-.832	.410
	KepuasanKerja	-.116	.087	-.209	-1.341	.186

a. Dependent Variable: RES2

## LAMPIRAN 9. TITIK PERSENTASE DISTRIBUSI T (DF = 41 – 80)

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
Df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

LAMPIRAN 10. TABEL r

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468

