

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang penelitian

Budaya organisasi dipahami sebagai sekelompok manusia yang berada dibawah satu naungan wadah yang sama senantiasa bekerjasama dengan memanfaatkan fasilitas yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Setiap organisasi akan memerlukan sumber daya manusia beserta fasilitas atau sarana dan prasarana yang memadai untuk menjalankan aktivitas organisasinya, karena keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh dua factor, yakni sumber daya manusia beserta fasilitas kerja atau sarana dan prasarana yang mendukung.

Dari kedua faktor tersebut, sumber daya manusia lebih penting daripada fasilitas atau sarana dan prasarana, secanggih dan selengkap apa pun fasilitas pendukung yang dimiliki organisasi, tanpa adanya sumber daya manusia maka organisasi tersebut tidak akan berhasil mewujudkan tujuan organisasinya. Sumber daya manusia yang dimaksud merupakan sumber daya manusia yang memadai baik jumlah (kuantitas) atau kemampuannya (kualitas) dengan sumber daya yang demikian, maka dipastikan tujuan organisasi akan dengan mudah tercapai secara maksimal.

Selain membutuhkan sumber daya manusia yang memadai kualitas beserta kuantitasnya, maka suatu organisasi pun akan senantiasa membutuhkan sumber daya manusia yang mampu mengimbangi dinamika organisasinya, sumber daya manusia tersebut adalah sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Ketika pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan maka pegawai harus mampu melakukan perubahan sikap dan perilaku dengan harapan pegawai yang bersangkutan harus mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang berjalan dan yang akan datang. Agar pegawai mampu melakukan hal – hal diatas, maka pegawai tersebut harus bersedia mengikuti alur budaya organisasi yang berkembang didalam organisasinya.

Jika para pegawai mampu beradaptasi dengan baik dan mampu menyesuaikan diri sesuai dengan pengertian budaya organisasi yang ada maka tingkat produktivitas kerja yang dihasilkan akan meningkat. Tetapi sebaliknya jika pegawai tidak mampu menyesuaikan diri dengan alur organisasi maka akan terjadi konflik yang menyebabkan produktivitas hasil kerja menurun. Di kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) penerapan budaya organisasi masih tergolong rendah, karena para pegawai masih terlibat konflik dalam

bekerja. Dalam menyelesaikan pekerjaan para pegawai terlibat konflik antar kepentingan, mencapai hasil kerja dengan tujuan berbeda – beda. Sehingga hasil produktivitas kerja yang ada di kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) menurun.

Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Humbang Hasundutan merupakan salah satu perangkat pemerintah daerah, yang merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian, yaitu bertugas untuk melaksanakan manajemen kepegawaian, pendidikan, pelatihan, pengelolaan system informasi manajemen kepegawaian, penyelenggaraan sistem penilaian sistem kinerja pegawai.

Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Humbang Hasundutan perlu memiliki sumber daya manusia yang memiliki sikap, perilaku, nilai, norma, serta tanggungjawab yang baik yang terbentuk dari budaya organisasi dalam lingkungan Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Humbang Hasundutan, guna bisa menghasilkan produktivitas pegawai sebagaimana mestinya.

Berbicara mengenai budaya organisasi di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Humbang Hasundutan sesuai dengan penelitian awal yang sudah dilakukan, maka peneliti menilai bahwa di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Humbang Hasundutan belum terbangun budaya organisasi sebagaimana mestinya, dikatakan demikian karena belum terwujudnya budaya organisasi tersebut sesuai dengan visi dan misi yang akan dicapai oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Humbang Hasundutan, hal tersebut tercermin dengan kondisi pegawai yang belum memiliki keyakinan, tata nilai, dan persepsi yang sama antar para pegawainya, sehingga tingkat sinergitas diantara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain belum terbangun secara maksimal, dan hal ini berdampak pada tingkat produktivitas di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Humbang Hasundutan. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Humbang Hasundutan yang masih tergolong rendah, diantaranya yaitu :

1. Permasalahan pada komponen efisiensi dilihat dari indikator memanfaatkan sumber daya kerja yang ada masih rendah. hal tersebut dilihat dari adanya pegawai yang belum bisa

memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia secara maksimal, dapat dilihat dari kurangnya pemahaman antar sesama pegawai dalam mengarahkan pegawai yang satu dengan yang lain dalam menggunakan sarana dan prasarana yang ada di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Humbang Hasundutan.

2. Permasalahan komponen kemampuan dilihat dari indikator menyelesaikan pekerjaan dengan mudah yang masih rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari belum terwujudnya kebutuhan budaya organisasi hal tersebut dapat dilihat dari kondisi para pegawai yang belum memiliki keyakinan dan persepsi yang sama antar pegawainya sehingga tingkat sinergitas pegawai yang satu dengan pegawai yang lain belum terbangun secara maksimal dan hal ini berdampak pada tingkat produktivitas Sumber Daya Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Humbang Hasundutan, sehingga penyelesaian tugas yang diemban oleh pegawai sulit terselesaikan dengan mudah.
3. Permasalahan dari komponen efisiensi yang lain dapat dilihat dari adanya konflik perbedaan kepentingan antar individu, dimana ada pegawai yang merasa iri dengan pencapaian atau jabatan pegawai lain. Oleh karena itu, dalam waktu yang bersamaan antar pegawai memiliki tujuan kepentingan yang berbeda. Meskipun antar pegawai melakukan pekerjaan yang sama tetapi karena konflik yang terjadi sesama pegawai melaksanakan pekerjaan untuk tujuan yang berbeda – beda.

Produktivitas di Kantor Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Humbang Hasundutan dapat ditingkatkan dengan cara atasan harus memberikan motivasi atau dorongan dan semangat kerja kepada bawahan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Serta memberikan perlindungan yang merata kepada semua pegawai. Kemudian para atasan tiap tingkatan harus memberikan contoh teladan sebagai panutan yang harus ditiru, dan tidak melepaskan tanggung jawab apabila ada masalah yang dihadapi bawahannya. Selalu mengontrol dan mengawasi proses dan hasil pekerjaan pegawainya dan yang sangat penting adalah menegakkan disiplin kerja pegawai dengan cara memberikan tegoran, memberikan hukuman pada para pegawai yang sering tidak masuk kerja, lalai dalam melaksanakan tugas – tugasnya sehingga hasilnya tidak tepat waktu dalam memberikan pelayanan pada kepada masyarakat.

Menurut (Yuliantarti, 2016) pengertian budaya organisasi berkaitan dengan nilai yang dianut oleh anggota organisasi, nilai-nilai tersebut menginspirasi individu untuk menentukan tindakan dan perilaku yang diterima oleh organisasinya. Jika dalam suatu organisasi terbangun budaya organisasi yang kuat dan positif, maka akan mendukung tercapainya tujuan – tujuan organisasi dengan mudah. Tetapi sebaliknya, jika budaya organisasi yang terbangun lemah dan bernilai negatif, maka akan menghambat tujuan-tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama akan dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi.

(Lawang 2018:235), mendefinisikan konflik adalah sebagai perjuangan untuk memperoleh nilai, status, dan kekuasaan dimana tujuan mereka tidak hanya memperoleh keuntungan, tetapi juga untuk menundukkan saingannya. Teori konflik mengemukakan bahwa konflik perlu terjadi agar terciptanya perubahan social, konflik juga memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap organisasi. Menurut faktor-faktor penyebab terjadinya konflik ada beberapa perbedaan yang memicu terjadinya konflik sosial di kantor badan kepegawaian daerah kabupaten humbang hasundutan, perbedaan individu, artinya setiap pegawai memiliki perasaan dan pendirian yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi proses produktivitas menjadi tidak optimal dalam organisasi.

Menurut Riyanto (2019:205) secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu.

Hermin Nainggolan, Feni Intira (2019) Pengaruh budaya organisasi, pengembangan kecerdasan emosi dan konflik kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Borneo Citra Persada Mandiri di Balikpapan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan disarankan agar PT. Borneo Citra Mandiri di Balikpapan hendaknya lebih memberikan pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan demi terciptanya budaya organisasi yang kuat. Apabila karyawan diberikan pemahaman tentang budaya organisasi, maka setiap karyawan akan termotivasi dan semangat kerja dalam setiap tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menjadikan permasalahan ini sebagai sebuah penelitian dengan judul **“Pengaruh budaya organisasi dan konflik fungsional terhadap produktivitas pegawai di kantor badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Humbang Hasundutan”**.

1.2. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, agar dapat dilaksanakan sebaik-baiknya maka peneliti haruslah merumuskan masalahnya dengan jelas, guna mempermudah menginterpretasikan data dan fakta yang diperlukan dalam penelitian.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbahas?
2. Bagaimana Pengaruh Konflik Terhadap Produktivitas Pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbahas?
3. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik secara simultan Terhadap Produktivitas Pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbahas?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pembatasan masalah, peneliti dapat melaksanakan penelitian ini dengan baik dan dapat mengenai sasaran sesuai dengan permasalahan yang dihadapi, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbahas.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana Pengaruh Konflik terhadap Produktivitas pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbahas.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik secara simultan terhadap Produktivitas pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbahas.

1.4. Manfaat Penelitian

Setiap tindakan di haruskan memiliki tujuan dan kegunaan yang jelas agar apa yang dikerjakan dapat memberikan manfaat yang baik. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam memahami disiplin ilmu yang diperoleh khususnya yang berhubungan dengan budaya organisasi, konflik kerja, serta produktivitas.

2. Bagi Universitas HKBP Nommensen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Sebagai tambahan fakta dan memberikan informasi yang dapat dikembangkan dikemudian hari serta dapat menjalin kerjasama.

3. Bagi Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbahas

Sebagai wadah informasi dan sebagai bahan masukan bagi setiap pihak-pihak yang berkepentingan pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbang Hasundutan dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengetahui seberapa besar budaya organisasi dan konflik mempunyai pengaruh yang kuat dalam menghasilkan produktivitas.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya.

Sebagai bahan acuan untuk menambah pemahaman atau dapat juga memberikan sumbangan pikiran serta referensi, dan dapat menjadi bahan kajian dalam melakukan penelitian atau sekedar bahan perbandingan dalam mengadakan penelitian dengan judul yang serupa di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN RUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Produktivitas

Produktivitas kerja adalah pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien, ketepatan atau kesesuaian penggunaan metode atau cara kerja dibandingkan dengan alat dan waktu yang tersedia, dalam rangka mencapai tujuan. Ukuran pokoknya adalah penyelesaian volume dan beban kerja yang tepat pada waktunya, dengan menggunakan sumber daya manusia secara minimal. Secara teoritik banyak faktor yang turut mempengaruhi produktivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi, antara lain: kualitas sumber daya manusia. Sarana dan prasarana yang tersedia, dan lingkungan organisasi baik yang sifatnya eksternal maupun lingkungan organisasi yang sifatnya internal. Rendahnya produktivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi non publik hingga saat ini masih merupakan masalah yang aktual untuk dikaji. Produktivitas kerja selalu diarahkan pada bagaimana melakukan atau memanfaatkan sesuatu agar mencerminkan prinsip efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efisien manakala apa yang dilakukan mempertimbangkan aspek biaya, sarana prasarana, sumber daya (manusia dan material), dan waktu sehemat mungkin. Sedangkan sesuatu dikatakan efektif bila pemanfaatan berbagai aspek tersebut benar-benar tepat sasaran atau tujuan yang diinginkan.

Sugiyono (2013) mengemukakan bahwa produktivitas kerja adalah ukuran yang menunjukkan pertimbangan antara *input* dan *output* yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu.

Produktivitas kerja pegawai pada organisasi publik kenyataannya tidak dapat diukur secara material atau finansial, tetapi dapat dilihat pada penyelesaian volume dan beban kerja yang ada, dan ketepatan waktu disamping kualitas pelayanan yang mereka diberikan. Selanjutnya sejauhmana tugas-tugas dapat dilaksanakan sesuai bidang kerja dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada termasuk sumber daya manusia, sehingga tujuan dapat dicapai. Peningkatan produktivitas kerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari suasana kerja atau iklim yang ada dalam organisasi.

Suasana kerja yang memungkinkan meningkatnya produktivitas kerja pegawai seperti pemahaman pegawai terhadap deskripsi tugas (*job description*) sesuai posisi dimana pegawai itu ditempatkan, tugas-tugas seperti apa yang harus dilakukannya, kepada siapa pegawai itu melapor atas hasil yang dikerjakannya, atau bila menemukan masalah dari pekerjaannya kepada siapa ia memperoleh solusinya, bagaimana mekanisme koordinasi secara formal yang harus dipedomani, demikian pula dengan pola interaksi yang harus diikuti pegawai dalam organisasi, dan seterusnya. Hal-hal yang dikemukakan tersebut saling terkait satu dengan lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa bila suasana kerja dalam organisasi tidak tercipta dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja atau produktivitas kerja pegawai dalam organisasi. Rendahnya produktivitas kerja disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya diduga karena faktor iklim organisasi.

Efisiensi yaitu perbandingan yang positif antara hasil yang dicapai dengan masukan yang dipergunakan, artinya suatu tugas dikatakan efisien apabila hasil kerja yang diperoleh lebih besar dari pada pengorbanan yang diberikan dalam bentuk sumber daya insani. Sedangkan efektif berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan dan tepat sasaran”.

Uraian tersebut dipertegas oleh Sedarmayanti (2015) bahwa Produktivitas memiliki dua dimensi, yaitu efektifitas dan efisiensi. Dimensi efektifitas berkaitan dengan pencapaian hasil kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi efisiensi berkaitan dengan upaya mem-bandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Dari pengertian tersebut produktivitas kerja pada penelitian adalah pendayagunaan sumber daya manusia dan material, metode dan cara kerja, volume dan beban kerja, serta waktu yang digunakan secara efektif dan efisien.

2.1.2 Faktor – Faktor Produktivitas

Setiap organisasi selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan prestasi.

Menurut sedarmayanti (2015), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas organisasi, yaitu :

1) Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi pegawai dengan keterampilan dan cara – cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar – dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para pegawai belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar dan tepat serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesahalan – kesalahan yang pernah dilakukan.

2) Mental dan kemampuan fisik pegawai

Keadaan mental dan fisik pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja pegawai.

3) Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari – hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja. Dengan demikian, jika pegawai diperlukan secara baik, maka pegawai tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses kerja sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas.

Sedangkan menurut tiffin dan cormick (2016:103), mengatakan bahwafaktor – faktor yang mempengaruhi prodyktivitas dapat disimpulkan menjadi dua golongan, yaitu :

1) Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, tempramen, keadaan fisik individu, keluhan, dan motivasi.

2) Faktor yang ada diluar individu, yaitu kondisi fisik seperti suara, pengerangan, waktu istirahat, lama bekerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial, dan keluarga.

Dengan demikian, jika pegawai diperlakukan secara baik oleh atasan atau adanya hubungan antar pegawai yang baik, maka pegawai tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas organisasi.

2.1.3 Indikator Produktivitas

Indikator produktivitas kerja menurut Sutrisno (2013) adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mempunyai untuk melaksanakan tugas. Kemampuan karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai. Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Semangat kerja. Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
4. Pengembangan diri. Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya. Pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.
5. Mutu. Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seseorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.
6. Efisiensi. Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan cara berfikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerima sebagian dari budaya tersebut agar diterima sebagai bagian dari organisasi. Di dalam suatu organisasi yang menjadi budaya penentu yang memberi nilai utama adalah budaya yang dominan dan seluruh budaya yang dimiliki pegawai, yang diserap dan mayoritas anggota organisasi. Hal ini menggambarkan budaya secara makro yang dihasilkan suatu organisasi, secara khusus menggambarkan tentang suatu kepribadian (*personality*) yang ada di dalam organisasi. Bagian budaya ini dapat dikembangkan menjadi suatu budaya organisasi yang besar, sebagai antisipasi dan gambaran tentang permasalahan umum seperti situasi, dan pengalaman yang dihadapi anggota-anggotanya.

Berikut pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli yang pada hakekatnya, pengertiannya tidak jauh berbeda antara pendapat ahli dengan ahli yang lain.

Menurut Robert dan Krietner (2013) mendefinisikan bahwa : “Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan”. Menurut Robbins (2013) :”Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain” Menurut Sutrisno (2015) : “Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believes*), asumsi – asumsi (*asumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah – masalah organisasinya” Menurut Wibowo (2019) : “Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan dalam organisasi”.

Menurut Griffin dan Ebert dalam Siahaan (2017) ‘’Budaya organisasi adalah pengalaman, kisah, keyakinan dan norma – norma, bersama yang mencirikan suatu organisasi’’. Makmuri Muchlas (2018) menyatakan : “Budaya organisasi adalah sebuah corak dari asumsi – asumsi dasar, yang ditentukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi problem – problem kelompok dari adaptasi eksternal dan internal, yang telah bekerja dengan baik.

Dari pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya budaya organisasi adalah suatu sistem kesepakatan bersama dari nilai, norma maupun perilaku yang berlaku dalam

suatu organisasi yang sifatnya mengikat dan membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.2.1 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapak batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Menurut Robbins (2015 : 8), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tanpa batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi pembangunan komitmen kepada sesuatu yang lebih besar daripada kecenderungan pribadi masing – masing orang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya harus memiliki karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya dalam suatu organisasi atau perusahaan. Maka masing – masing karakter tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi atau perusahaan. Menurut Makmuri Muchlas 2018, budaya organisasi mempunyai beberapa karakteristik penting diantaranya adalah :

1. Aturan Perilaku yang Diamati.

Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan Bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

2. Norma.

Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi, jangan melakukan terlalu banyak, jangan melakukan terlalu sedikit.

3. Nilai Dominan.

Orang mendukung dan berharap peserta membagi-bagikan nilai utama.

4. Filosofis.

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diberlakukan.

5. Aturan.

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan.

6. Iklim Organisasi.

Ini merupakan keseluruhan “perusahaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi dan cara organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Tiap karakteristik ini langsung pada suatu satu kesatuan dan rendah rendah ketinggian. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan karakteristik – karakteristik tersebut maka akan diperoleh gambaran majemuk dan budaya organisasi itu. Dengan demikian gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan didalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

2.2.3 Budaya Organisasi Kuat vs Budaya Organisasi Lemah.

Menurut Robbins (2012), ciri – ciri budaya organisasi kuat yaitu sebagai berikut :

1. Anggota – anggota organisasi loyal kepada organisasi.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang – orang didalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh orang – orang dalam perusahaan.
3. Nilai – nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan sehingga orang – orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
4. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan.
5. Ditemui banyak ritual mulai dari ritual sederhana hingga yang mewah.

6. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan pahlawan.

Ciri – ciri budaya lemah yaitu, sebagai berikut :

1. Mudah terbentuk kelompok – kelompok yang bertentangan satu sama lain.
2. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
3. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Kuat atau lemah dapat dipengaruhi oleh beberapa hal seperti ukuran suatu organisasi, berapa lama organisasi tersebut berdiri, pewarisan (learning process) yang dilakukan oleh pendiri atau pemilik dalam hal mencetuskan nilai – nilai yang dianut perusahaannya.

2.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2012; hal 32) Indikator Budaya Organisasi adalah, sebagai berikut :

1. Inisiatif individual

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

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Toleransi terhadap tindakan beresiko adalah Budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota untuk dapat bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Tercantumkan dalam visi, misi dan tujuan organisasi.

4. Integrasi

Integrasi yaitu sejauh mana organisasi dapat mendorong unit – unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut akan dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen adalah sejauh mana para manajer dapat memberikan arahan atau komunikasi, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

2.3 Pengertian Konflik

Konflik berasal dari kata kerja latin (*configere*) yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Karl Marx dikenal sebagai Sosiolog yang melahirkan teori konflik. Dalam hal ini, konflik dipandang sebagai suatu paradigma Sosiologi yang digunakan untuk memahami kondisi sosial masyarakat. Menurut Karl Marx (2015) masyarakat yang terdiri dari beragam kelas sosial adalah sebuah ranah kompetisi guna memperebutkan sumber daya yang terbatas. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa alat-alat produksi serta sumber-sumber ekonomi dan politik lainnya. Ketimpangan antar kelas dan distribusi sumber daya yang tidak adil pada akhirnya menciptakan perjuangan antarkelas dan mendorong terjadinya konflik antar kelas.

2.3.1 Pengertian konflik menurut para ahli

Konflik menurut Gillin dan Gillin (2016) adalah proses sosial yang dimana individu atau kelompok mencapai tujuan mereka secara langsung menantang pihak lain dengan cara kekerasan atau ancaman kekerasan, singkatnya dapat dikatakan bahwa konflik mengacu pada perjuangan di antara pihak yang besaingan, berusaha untuk mencapai, tujuan berusaha untuk menghilangkan lawan dengan membuat pihak lain tidak berdaya. Menurut Lewis A. Coser (2014) adalah sebuah

perjuangan mengenai nilai atau tuntutan atas status, kekuasaan, bermaksud untuk menetralkan, mencederai, atau melenyapkan lawan.

Konflik adalah sebuah perdebatan atau pertandingan untuk memenangkan sesuatu. Ketidaksejajaran terhadap sesuatu, argumentasi, pertengkaran atau perdebatan. Perjuangan, peperangan atau konfrontasi. Keadaan yang rusuh, ketidakstabilan gejala atau kekacauan menurut Zein (2019). Menurut Lacey (2003) adalah *a fight, a collision, a struggle, a contest, opposition of interest, opinion or purposes menta strife agony*. Yang artinya adalah suatu pertarungan benturan, perdulatan, pertengkaran kepentingan-kepentingan, opini-opini atau tujuan-tujuan, pergulatan mental, penderitaan batin.

2.3.2 Indikator Konflik

Berdasarkan indikatornya Pujaatmaka (2015:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu : konflik fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*), yaitu konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok, berikut indikator konflik fungsional sebagai berikut :

1. Konflik fungsional

adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok.

2.4 Penelitian Terdahulu

Pengembangan model penelitian harus didasarkan atas penelitian terdahulu. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar acuan dalam penelitian ini adalah :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Tri Sinarti (2019)	Pengaruh Konflik dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pada Badan	<i>Regresi Linear Berganda</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh

		Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Selatan		budaya organisasi terhadap konflik dan produktivitas. Berdasarkan hasil uji F didapat artinya ada pengaruh yang simultan antara konflik dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai.
2	Hermin Nainggolan, Feni Intira (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Kecerdasan Emosi Dan Konflik Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Borneo Citra Persada Mandiri Di Balikpapan	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian uji hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi diduga secara parsial mempunyai pengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Borneo citra persada mandiri di Balikpapan. Hal ini dibuktikan dari t_{hitung} sebesar 4,031 lebih besar dari t_{tabel} 1,97897 dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05% sehingga H_2 telah dapat dibuktikan dan dapat diterima kebenarannya.
3	Muhammad Febri Aldiansyah (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komunikasi Dan Konflik Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Trinata Mulia Sentosa	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi dan konflik terhadap produktivitas karyawan pada PT. Trinata mulia Sentosa. Terdapat

				pengaruh konflik dan produktivitas dengan nilai signifikan antara $0,000 < 0,005$.
4	Milla Sasuwe, Bernhard Tewel, Yantje Uhing (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Air Manado.	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, secara simultan budaya organisasi dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan budaya organisasi, stress kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

2.5 Kerangka Berfikir

2.5.1 Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas

Hasil analisis data dan hipotesis memperlihatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Organisasi Harus menanamkan nilai – nilai kerja yang kuat bagi setiap pegawai, karena budaya yang kuat merupakan inti dimana organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut sepenuhnya. Makin banyak anggota organisasi menerima hal – hal inti maka makin besar komitmen mereka pada nilai – nilai itu. Budaya yang kuat dapat meningkatkan produktivitas kerja.

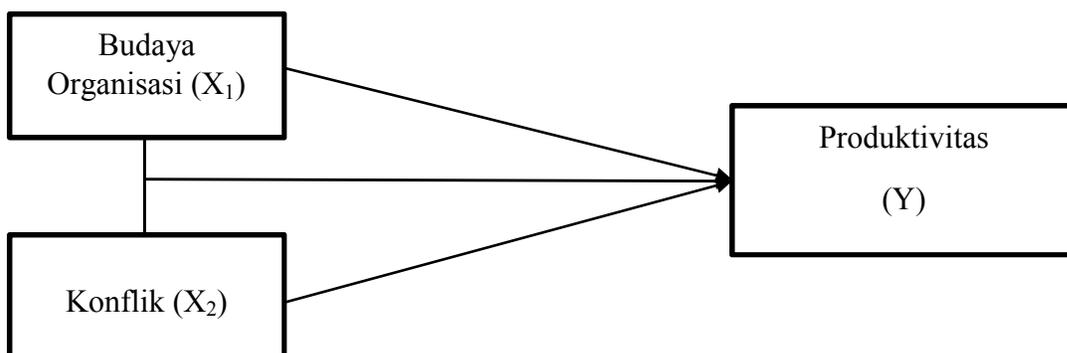
Penelitian ini sejalan dengan temuan Jatmiko (2017) dan Baworadi (2017) Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2.5.2 Konflik Terhadap Produktivitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Hal ini sejalan dengan asumsi hipotesis. Dengan kata lain hipotesis kedua diterima, yaitu adanya pengaruh yang signifikan antara konflik dan produktivitas. Hal ini diperkuat oleh temuan Utami (2018) yang menemukan bahwa konflik memberikan sumbangan efektif terhadap produktivitas kerja. Hasil Penelitian di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia menunjukkan bahwa konflik berdampak penurunan produktivitas kerja. Hal ini diperkuat oleh Rivai dan Sagala (2018:999) bahwasanya konflik mengancam kelangsungan kantor untuk meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja terkait dengan besarnya hasil akhir yang dicapai oleh perusahaan dalam keseluruhan proses produksi (Sulistiyati dan Rosidah 2017:249).

Dalam produktivitas kerja di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Masyarakat, konflik kerja tidak mendukung kerja yang efektif. Ditambahkan disini catatan tentang indikator produktivitas kerja sebagaimana ditegaskan oleh Sulistiyati dan Rosidah. Unsur yang dianggap menjadi dasar pencapaian produktivitas kerja, yakni : pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*abilities*), perilaku (*attitude*), dan kebiasaan (*behaviors*). Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, unsur – unsur tersebut masih perlu dilengkapi dengan aspek – aspek lainnya : lingkungan kerja (*environment*), yakni kondisi – kondisi kesekitaran lingkungan kerja, termasuk di dalamnya system, relasi, komunikasi, interaksi baik antara pimpinan dan karyawan, antara karyawan maupun antara pekerjaan dan sarana – sarana pendukung kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas maka diperoleh kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka berfikir

2.6 Rumusan Hipotesis

Menurut Sugiyono Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumus masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Adapun hipotesis yang dibuat oleh penulis adalah :

1. Adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan produktivitas pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbang Hasundutan.
2. Adanya pengaruh signifikan antara konflik dan produktivitas pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbang Hasundutan.
3. Budaya organisasi dan konflik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap konflik pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbang Hasundutan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dan secara lebih spesifik, menggunakan metode statistic deskriptif yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dikantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang beralamat di Jalan Veteran Kompleks tanah lapang, Kabupaten Humbang Hasundutan. Waktu yang dibutuhkan dalam penelitian ini Juni – Juli 2022.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono bahwa ; “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Pada penlitian ini populasinya adalah pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbang Hasundutan yaitu berjumlah 35 orang.

Tabel 3.1
Jumlah Populasi

No	Bagian	Populasi
1	Kepala Badan	1
2	Sekretaris	1
3	Kasubbag Umum	1
4	Kasubbag Perencanaan	1
5	Kepala Bidang	2
6	Fungsional	4
7	Pelaksana	25
Total populasi		35

3.3.2 Sampel

Dalam penelitian ini metode pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah “Sampling Jenuh”. Hal ini menurut Sugiyono (2015) “sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel”. Pada penelitian ini sampelnya adalah 30 orang pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbang Hasundutan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi (*observation*), yaitu dengan cara melakukan pengamatan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh pegawai Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbang Hasundutan.
2. Kuisisioner (*quisionnaire*), yaitu pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang telah disusun secara terstruktur diberikan kepada pegawai yang dijadikan sampel.
3. Studi dokumentasi (*document study*), yaitu mengumpulkan dan mempelajari data yang diperoleh melalui data-data Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Humbang Hasundutan.

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket yang berisi daftar pernyataan yang telah disusun untuk memenuhi pengukuran variabel yang diukur dengan skala Likert. Defenisi operasional masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

Tabel 3.2
Instrumen Penelitian

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Budaya Organisasi (X ₁)	Budaya organisasi adalah sehimpunan nilai atau prinsip tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. (Wibowo dan Hendy Tannady (2017:247)	<ol style="list-style-type: none">1. Inisiatif individual2. Toleransi terhadap tindakan berisiko3. Pengarahan4. Integrasi5. Dukungan manajemen	Skala Likert
Konflik (X ₂)	Konflik merupakan suatu peristiwa atau fenomena sosial di mana terjadi pertentangan atau pertikaian baik antar individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok. (Nitisemito (2002:62 Vol. 1 No. 2)	<ol style="list-style-type: none">1. Konflik Fungsional	Skala Likert

Produktivitas (Y)	Ukuran kinerja bagi individu berhubungan dengan akuntabilitas dan ditetapkan dalam kriteria kuantitas, kualitas, produktivitas, ketetapan waktu, dan efektivitas biaya. (Robbins 2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsivitas 2. Efisiensi 3. Efektivitas 4. Keadilan 	Skala Likert
-------------------	--	---	--------------

3.6 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran variabel yang digunakan adalah Skala Likert sebagai alat mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dengan menggunakan Skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak ukur untuk menyusun item – item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel – variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diberikan skor. Skor yang dimaksud adalah :

Tabel 3.3
Instrumen Skala Likert

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

“Instrumen penelitian yang valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Sedangkan instrumen yang reliabel adalah jika instrumen digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama”.

Instrumen penelitian yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah kuisisioner layak digunakan sebagai instrument penelitian atau tidak. Valid artinya data yang diperoleh melalui kuisisioner hasilnya konsisten bila digunakan untuk penelitian lain.

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur data yang didapat setelah penelitian merupakan data yang valid dengan alat ukur yang digunakan. Dalam hal ini alat ukur penelitian adalah kuisisioner. Setelah nilai r (koefisien relasi) diperoleh maka langkah selanjutnya adalah membandingkan antara hasil nilai r yang terdapat pada tabel nilai kritis. Dengan kriteria sebagai berikut : jika di dapat koefisien relasi $> 0,3$ dan signifikan ($p < 0.05$) maka instrument dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menguji butir pertanyaan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas akan ditentukan akan ditentukan reliabilitasnya dengan bantuan program SPSS 22 for windows. Menurut Sugiono kosntruk atau varibel dinyatakan reliabel dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika Cronbach's Alpha > 0.60 maka variabel atau konstruk tersebut dinyatakan reliabel.
- b. Jika nilai Cronbach's Alpha < 0.60 maka variabel atau konstruk tersebut dinyatakan tidak reliabel.

3.8 Uji Asumsi klasik

a. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk menunjukkan simetris tidaknya distribusi data. Uji normalitas akan dideteksi melalui analisa grafis yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan SPSS. Dasar pengambilan keputusan yaitu :

1. Jika data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah group mempunyai varian yang sama diantara group tersebut yang disebut homoskedastisitas. Sedangkan heterokedastisitas diuji dengan menggunakan uji Glejser dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistic mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heterokedastisitas. Jika probabilitas signifikan diatas jepercayaan 5% (0,05) dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah heterokedastisitas.

c. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas adalah asumsi yang menunjukkan adanya hubungan linear yang kuat diantara beberapa variabel predictor dalam suatu model regresi linear berganda. Uji Multikolinearitas ini bertujuan untuk mengatur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan/pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi. Multikolinearitas terjadi jika koefisien kolerasi antar varibel bebas lebih besar dari 0,60.

3.9 Metode Deskriptif

Metode deskriptif merupakan metode yang dilakukan dengan cara menyusun data, mengelompokkannya untuk dianalisis sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai fakta – fakta dan sifat serta hubungan – hubungan antar fenomena yang sedang diteliti.

4.1 Uji Hipotesis

Untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (Budaya organisasi, Konflik) terhadap variabel terikat (Produktivitas kinerja). Didalam menganalisis data ini, penulis menggunakan bantuan aplikasi software SPSS v 22 for windows.

$$\hat{Y}=a+b_1X_1+b_2X_2+e$$

Keterangan :

Y = Produktivitas

a = Konstanta

X₁= Budaya Organisasi

X₂= Konflik

b₁ = Koefisien regresi Budaya organisasi

b₂ = Koefisien regresi Konflik

e = Standart error

4.1.1 Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determasi R² pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dependen. Nilai R² yang kecil berarti kempuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi-variasi independen amat terbatas. Nilai yang mendekati hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependen.

4.1.2 Uji Parsial (uji t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui signifikan dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individu dan menganggap dependen yang lain konstan. Signifikan pengaruh tersebut dapat di estimasi dengan membandingkan antara lain t_{hitung} apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen, sebaliknya jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka variabel independen secara individual tidak mempengaruhi variabel dependen.

1. X_1 Budaya organisasi

H_0 :Variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas

H_1 :Variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas

2. X_2 Konflik

H_0 :Variabel Konflik tidak berpengaruh terhadap signifikan Produktivitas

H_1 :Variabel Konflik berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas

Kriteria pengambilan keputusan

H_0 diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_1 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

4.1.3 Uji Simultan (uji F – hitung)

Uji f ini adalah pengujian yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh koefisien regresi secara bersama – sama terhadap dependen variabel. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi dengan nilai α yang ditetapkan (0,05) atau 5%.

1. Jika $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka H_0 ditolak, berarti budaya organisasi dan konflik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.
2. Jika $f_{hitung} < f_{tabel}$ maka H_0 diterima, berarti budaya organisasi dan konflik secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.