

**PENGARUH BEBAN KERJA, KONFLIK DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR SAMSAT KOTA SORONG**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Sains



Oleh:
LILIS SURYANI
146110124115

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
DIREKTORAT PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG
2026**

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH BEBAN KERJA, KONFLIK DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR SAMSAT KOTA SORONG**

Oleh:
LILIS SURYANI
146110124115

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji

Pada Tanggal:

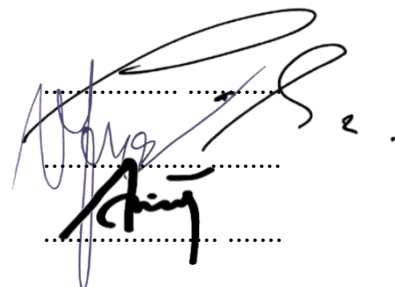
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

Menyetujui,

Ketua Penguji : Dr. Pahmi, M.Si.

Anggota Penguji I : Dr. Vebby Anwar, M.Si.

Anggota Penguji II : Dr. Amiruddin, MA.



Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong




Dr. Wa Ode Likewati, M.M
NIDN. 8952120021

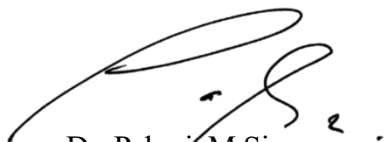
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**PENGARUH BEBAN KERJA, KONFLIK DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR SAMSAT
KOTA SORONG**

Diajukan oleh:
LILIS SURYANI
146110124115

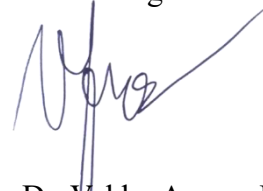
Disetujui Oleh:

Pembimbing 1



Dr. Pahmi, M.Si
NIDN. 0907098101

Pembimbing 2



Dr. Vebby Anwar, M.Si.
NIDN. 0915127503

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya selama ini, bahwa di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER SAINS) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Sorong,2026

Mahasiswa,

Matrai 10000

Lilis Suryani
NIM. 146110124115

PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lilis Suryani

NIM : 146110124115

Direktorat Pascasarjana : Program Studi Ilmu Manajemen

Judul tugas akhir :

Pengaruh Beban Kerja, Konflik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Samsat Kota Sorong.

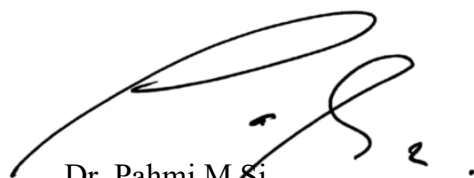
Dengan ini saya menyerahkan hak Sepenuhnya kepada Perpustakaan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kota):

- Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repository Perpustakaan UNIMUDA. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Sorong,..... 2026

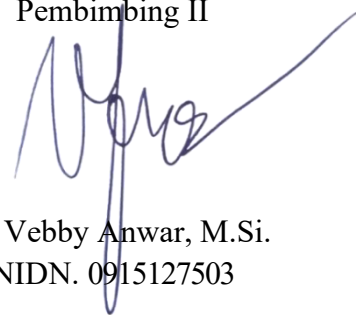
Lilis Suryani

Pembimbing I



Dr. Pahmi M.Si.
NIDN. 0907098101

Pembimbing II



Dr. Vebby Anwar, M.Si.
NIDN. 0915127503

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyusun proposal penelitian dengan judul Pengaruh Beban Kerja, Konflik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Samsat Kota Sorong. Proposal ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas akhir dalam rangka memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana. Dalam proses penyusunan proposal ini, penulis telah banyak menerima bimbingan, dorongan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong Bapak Dr. Rustamadji, M.Si., yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.
2. Direktur Direktorat Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong Ibu Dr Waode Likewati, M.M., atas arahan, kebijakan, dan motivasi selama penulis menjalani proses perkuliahan.
3. Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Magister Dr. Pahmi, M.Si., yang telah memberikan bimbingan dan dukungan akademik dalam penyusunan proposal ini.
4. Dosen Pembimbing I Bapak Dr. Pahmi, M.Si., dan Bapak Dr. Vebby Anwar, M.Si. yang telah memberikan arahan, koreksi, dan masukan yang sangat berarti dalam penyusunan proposal ini.
5. Pihak SAMSAT kota Sorong, atas izin dan kerja samanya dalam pelaksanaan penelitian ini.

6. Kepada istri tercinta dan anak-anak tersayang, yang dengan penuh kasih, kesabaran, dan pengertian telah menjadi sumber kekuatan, inspirasi, serta doa yang tiada henti sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan moral dan motivasi kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa proposal ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan pada tahap selanjutnya.

Sorong,2025

Lilis Suryani

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Pertanyaan Penelitian	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Mamfaat Penelitian	6
1.6 Batasan Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Beban Kerja.....	8
2.1.1 Pengertian Beban Kerja.....	8
2.1.2 Faktor – Faktor Beban Kerja.....	9
2.1.3 Dampak Beban Kerja.....	9

2.1.4	Indikator Beban Kerja	10
2.2	Konflik	10
2.3.1	Pengertian Konflik.....	10
2.3.2	Ciri-ciri Konflik	11
2.3.3	Cara dan Strategi Mengatasi Konflik dalam Organisasi	13
2.3.4	Indikator Konflik	14
2.3	Budaya Organisasi	15
2.3.1	Pengertian Budaya Organisasi.....	15
2.3.2	Indikator Budaya Organisasi	18
2.4	Kinerja Pegawai	19
2.4.1	Pengertian Kinerja	19
2.4.2	Indikator Kinerja.....	22
2.5	Pengembangan Hipotesis	23
2.6	Kerangka Penelitian	26
BAB III METODE PENELITIAN.....		28
4.1	Jenis Penelitian Dan Rancangan Penelitian	28
4.2	Objek Penelitian	29
4.3	Populasi, Sampel Dan Teknik Sampling.....	29
4.4	Metode Pengumpulan Data.....	30
4.5	Skala Pengukuran.....	31

4.6	Definisi Operasional Variabel.....	32
4.7	Uji Instrumen penelitian.....	35
4.8	Metode Analisis data.....	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		38
4.1	Deskripsi Karakteristik Responden.....	38
4.1.1	Berdasarkan Jenis Kelamin	38
4.1.2	Berdasarkan Usia.....	39
4.1.3	Berdasarkan Tingkat Beban kerja.....	39
4.1.4	Lama Bekerja.....	40
4.2	Uji Validitas	41
4.3	Uji Reliabilitas	43
4.4	Analisis Regresi Berganda	45
4.5	Koefisien Determinasi.....	46
4.6	Uji Hipotesis	47
4.7	Pembahasan Hasil Analisis Penelitian	50
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		65
5.1	Kesimpulan	65
5.2	Saran.....	67
DAFTAR PUSTAKA		69
LAMPIRAN.....		73

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Skala Pengukuran Likert	31
Tabel 3.2. Defenisi operasional Variabel	32
Tabel 4.1.1. Berdasarkan Jenis Kelamin	38
Tabel 4.1.2. Berdasarkan Usia	39
Tabel 4.1.3. Berdasarkan Tingkat Beban kerja	39
Tabel 4.1.4. Lama Bekerja	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	26
------------	---------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Kuisisioner Penelitian	73
Dokumentasi	92
Surat Keterangan	95

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja, konflik, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan, pada Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Kota Sorong. Kinerja pegawai di sektor pelayanan publik merupakan faktor krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien. Namun, berbagai tantangan internal seperti beban kerja yang tidak proporsional, potensi konflik dalam organisasi, serta belum optimalnya penerapan budaya organisasi sering menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja maksimal.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor SAMSAT Kota Sorong yang berjumlah 45 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 4 poin, serta didukung oleh wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS versi 24.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Beban kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai ($\text{sig. } 0,164 > 0,05$); (2) Konflik berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai ($\text{sig. } 0,039 < 0,05$); (3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan sangat signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai ($\text{sig. } 0,000 < 0,05$); dan (4) Secara simultan, beban kerja, konflik, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\text{sig. } 0,001 < 0,05$). Nilai koefisien determinasi ($\text{Adjusted } R^2$) sebesar 0,278 menunjukkan bahwa 27,8% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen, sedangkan sisanya 72,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa budaya organisasi merupakan prediktor paling dominan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, konflik yang dikelola secara konstruktif terbukti dapat menjadi stimulus positif bagi peningkatan kinerja, sementara beban kerja yang dipersepsikan sebagai tantangan tidak serta-merta menurunkan kinerja. Penelitian ini merekomendasikan penguatan nilai-nilai budaya organisasi, pengembangan kapasitas manajemen konflik, serta evaluasi berkala terhadap distribusi beban kerja di lingkungan Kantor SAMSAT Kota Sorong.

Kata Kunci: Beban Kerja, Konflik, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, SAMSAT

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of workload, conflict, and organizational culture on employee performance, both partially and simultaneously, at the Integrated Administrative System One-Stop (SAMSAT) Office of Sorong City. Employee performance in the public service sector is a crucial factor in realizing effective and efficient governance. However, various internal challenges such as disproportionate workload, potential conflicts within the organization, and the suboptimal implementation of organizational culture often become obstacles in achieving maximum performance.

This research employed a quantitative approach with an associative research design. The population in this study was all 45 employees of the SAMSAT Office of Sorong City. The sampling technique used was saturated sampling (census), making the entire population the respondents. Data were collected through questionnaires using a 4-point Likert scale, supported by interviews, observation, and documentation. Data analysis utilized multiple linear regression with the assistance of SPSS version 24.0 software.

The results showed that: (1) Workload had no significant partial effect on employee performance (sig. 0.164 > 0.05); (2) Conflict had a positive and significant partial effect on employee performance (sig. 0.039 < 0.05); (3) Organizational culture had a positive and highly significant partial effect on employee performance (sig. 0.000 < 0.05); and (4) Simultaneously, workload, conflict, and organizational culture had a significant effect on employee performance (sig. 0.001 < 0.05). The coefficient of determination (Adjusted R²) value of 0.278 indicates that 27.8% of the variation in employee performance can be explained by the three independent variables, while the remaining 72.2% is influenced by other factors outside this study.

The findings of this study confirm that organizational culture is the most dominant predictor of employee performance. Furthermore, constructively managed conflict has been proven to be a positive stimulus for performance improvement, while workload perceived as a challenge does not necessarily decrease performance. This study recommends strengthening organizational cultural values, developing conflict management capacity, and conducting periodic evaluations of workload distribution within the SAMSAT Office of Sorong City environment.

Keywords: Workload, Conflict, Organizational Culture, Employee Performance, SAMSAT

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelayanan publik merupakan wujud nyata dari kehadiran negara dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Salah satu indikator keberhasilan pelayanan publik adalah kinerja pegawai sebagai pelaksana utama kebijakan dan program kerja organisasi. Oleh karena itu, pencapaian kinerja yang optimal menjadi fokus utama dalam tata kelola organisasi publik, termasuk pada unit-unit layanan strategis seperti Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat).

Kantor Samsat Kota Sorong memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, khususnya dalam urusan administrasi kendaraan bermotor dan pemungutan pajak daerah. Seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap layanan publik yang cepat, transparan, dan profesional, maka peningkatan kualitas kinerja pegawai menjadi suatu keharusan. Namun, pada kenyataannya, tantangan internal seperti beban kerja tinggi, potensi konflik dalam organisasi, serta belum optimalnya penerapan budaya organisasi masih menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja maksimal.

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Beban kerja yang tidak proporsional, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan produktivitas. Bahwa beban kerja yang tinggi berkontribusi terhadap stres kerja dan penurunan efektivitas kerja pegawai (Duka et al., 2023).

Selain beban kerja, konflik organisasi juga menjadi isu yang signifikan. Konflik dapat muncul akibat perbedaan pendapat, ketidaksesuaian tujuan antar individu atau

bagian dalam organisasi, serta beban kerja yang tidak merata. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat menurunkan semangat kerja, menghambat komunikasi, bahkan menimbulkan disintegrasi dalam tim kerja. Menurut Lendrawati. (2022) menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku kerja yang berkembang dalam suatu institusi. Budaya yang kuat dan positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas, serta mendorong kinerja individu dan kolektif. Penelitian oleh (Nurhasanah et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sehat mampu mendorong kinerja karyawan secara signifikan.

Beban Kerja sering diidentifikasi sebagai faktor penentu langsung kinerja. Berdasarkan teori Yerkes-Dodson Law (1908), terdapat hubungan berbentuk kurva U terbalik antara tekanan (arousal) dan kinerja. Beban kerja yang terlalu rendah dapat menyebabkan kebosanan dan kurangnya motivasi. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan akan menyebabkan stres, kelelahan fisik dan mental, serta penurunan konsentrasi, yang pada akhirnya berimbas pada menurunnya kualitas dan kuantitas kerja (Robbins & Judge, 2019). Ketika pegawai merasa kewalahan, akurasi, kreativitas, dan komitmen mereka terhadap organisasi cenderung menurun.

Konflik dalam organisasi adalah hal yang tidak terelakkan. Konflik dapat bersifat fungsional (konstruktif) atau disfungsional (destruktif). Teori Konflik dari Deutsch (1973) menyatakan bahwa konflik destruktif, yang ditandai dengan ketidaksepakatan personal, persaingan tidak sehat, dan komunikasi yang buruk, akan menghambat kinerja. Konflik semacam ini menguras energi emosional, memecah fokus, mengurangi

kohesivitas tim, dan menghambat kolaborasi. Akibatnya, waktu dan sumber daya yang seharusnya dialokasikan untuk tugas produktif justru teralihkan untuk mengelola perselisihan, sehingga target organisasi menjadi terabaikan.

Budaya Organisasi berfungsi sebagai "perekat sosial" dan "panduan perilaku" di dalam organisasi. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mempelajari masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya yang kuat, yang ditandai dengan nilai-nilai seperti kolaborasi, inovasi, penghargaan terhadap kinerja, dan transparansi, dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi pegawai. Sebaliknya, budaya organisasi yang toksik, birokratis, atau penuh dengan ketidakpastian dapat menjadi penghambat utama bagi kinerja pegawai. Budaya organisasi yang positif berperan sebagai moderator yang dapat meredam dampak negatif dari beban kerja dan konflik.

Fenomena di banyak organisasi, termasuk pada instansi pemerintah maupun perusahaan swasta, sering menunjukkan ketiga faktor ini saling berkaitan. Sebuah departemen dengan beban kerja yang tinggi, jika diiringi dengan konflik antar divisi yang tidak terselesaikan dan budaya organisasi yang tidak mendukung, hampir dapat dipastikan akan menghasilkan kinerja pegawai yang sub-optimal. Tingkat absensi yang tinggi, turnover, dan keluhan pegawai seringkali merupakan manifestasi dari masalah-masalah ini.

Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna menganalisis sejauh mana beban kerja, konflik, dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan memahami hubungan dan besarnya pengaruh

masing-masing variabel, manajemen organisasi dapat merancang intervensi yang lebih tepat sasaran, seperti penataan ulang beban kerja, pelatihan resolusi konflik, dan penguatan nilai-nilai budaya organisasi, untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi puncak kinerja.

Dalam konteks kota sorong, kinerja pegawai Samsat dapat ditelusuri melalui capaian dan tantangan dalam realisasi penerimaan pajak kendaraan bermotor. UPTD Samsat Manokwari, misalnya, mencatat pencapaian penerimaan pajak sebesar Rp72,667 miliar pada tahun 2022, melebihi target yang ditetapkan sebesar Rp57,954 miliar. Namun demikian, masih ditemukan kendala seperti tunggakan pajak kendaraan dinas milik Pemerintah Provinsi yang mencapai Rp1,4 miliar di tahun 2023. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat aspek kinerja yang membaik, masih ada ruang yang perlu diperbaiki terutama dalam tata kelola internal dan manajemen kinerja pegawai.

Meskipun telah banyak penelitian yang membahas pengaruh beban kerja, konflik, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, sebagian besar dilakukan pada instansi pusat atau daerah di wilayah lain. Belum banyak studi yang secara spesifik meneliti ketiga variabel ini secara simultan dalam konteks Kantor Samsat di wilayah timur Indonesia, khususnya Kota Sorong. Padahal, wilayah ini memiliki karakteristik geografis, sosial, dan budaya yang khas, yang berpotensi memengaruhi dinamika organisasi secara berbeda dibandingkan wilayah lainnya.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas dan efisiensi pelayanan publik, termasuk di lingkungan Kantor Samsat. Namun, beberapa

faktor internal seperti beban kerja yang berlebihan, konflik antarpegawai, serta budaya organisasi yang kurang kondusif dapat memengaruhi kinerja tersebut. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong?
2. Apakah Konflik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong?
3. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong?
4. Apakah beban kerja, konflik, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong?

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong?
2. Apakah konflik dalam organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong?
4. Apakah beban kerja, konflik, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong.
2. Untuk mengetahui pengaruh konflik terhadap kinerja pegawai pada Kantor

Samsat Kota Sorong.

3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong.
4. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja, konflik, dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong.

1.5 Mamfaat Penelitian

1.5.1. Mamfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai

1.5.2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan masukan kepada pimpinan Kantor Samsat Kota Sorong dalam mengelola beban kerja, mengatasi konflik, serta membangun budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan kepegawaian di lingkungan instansi terkait.

1.6 Batasan Penelitian

1. Penelitian ini dibatasi hanya pada tiga variabel independen yaitu: beban kerja, konflik, dan budaya organisasi.
2. Objek penelitian dibatasi pada pegawai Kantor Samsat Kota Sorong dan tidak mencakup instansi lain.
3. Penelitian dilakukan pada tahun berjalan dan tidak mengkaji perkembangan jangka panjang.

4. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai yang bersedia menjadi responden.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Beban Kerja

2.1.1 Pengertian Beban Kerja

Suatu proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu disebut beban kerja. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan tugasnya dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja, namun bilamana pekerja tidak menyelesaikan tugas dan kegiatan tersebut maka akan menjadi suatu beban kerja bagi dirinya sendiri maupun kelompok (Ridulloh & Millah Izzatu, 2021).

Kemampuan seseorang dalam bertanggung jawab atas pekerjaan mereka dikenal sebagai beban kerja. Beban kerja perawat merupakan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang perawat namun melebihi batas kemampuannya. Beban kerja perawat dapat dilihat dari sudut pandang subjektif yang dapat dilihat dari sudut pandang atau persepsi perawat dan sudut pandang objektif yang merupakan keadaan nyata yang ada di lapangan (Wahyuningsih, 2017).

Beban kerja adalah sejumlah aktivitas pekerjaan yang harus diselesaikan seseorang dalam kurun waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan menurunkan produktivitas kerja pegawai (Sedarmayanti., 2017). Beban kerja adalah sebuah proses atau kegiatan yang terlalu banyak dan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang (Wibawa, 2023). Hal ini dapat menimbulkan penurunan kinerja pegawai yang disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan yang terlalu tinggi, volume kerja yang terlalu banyak dan sebagainya. Intensitas beban kerja yang terlalu besar dapat menciptakan stres kerja, sebaliknya

intensitas beban kerja yang terlalu rendah dapat menimbulkan rasa bosan atau kejenuhan.

Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja (Kustina et al., 2023). Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja.

2.1.2 Faktor – Faktor Beban Kerja

Menurut (Ridulloh & Millah Izzatu, 2021) faktor – faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah jumlah pasien yang masuk pada tiap unit rumah sakit, tingkat ketergantungan pasien, rata-rata hari keperawatan yang diberikan kepada pasien, jenis tindakan yang diperlukan pasien, frekuensi tindakan yang dibutuhkan untuk memberikan tindakan keperawatan hingga pasien pulang. Mengutip dari penelitian (Nabawi, 2019) menambahkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja yaitu faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar kendali dari tubuh seseorang seperti adanya tugas dari seseorang, organisasi kerja dan lingkungan kerja. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari beban kerja yang meliputi faktor somatik (jenis kelamin, umur, status gizi dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (adanya motivasi, persepsi yang berbeda, kepercayaan, keinginan dan kepuasan seseorang).

2.1.3 Dampak Beban Kerja

Akibat dari adanya beban kerja yang terlalu berat dapat mengakibatkan seorang pekerja menderita gangguan atau penyakit akibat kerja. Beban kerja yang berlebihan akan mempengaruhi produktifitas perawat hingga kemungkinan akan menimbulkan

emosi perawat yang tidak sesuai. Beban kerja yang berlebihan akan mempengaruhi produktifitas perawat serta akan terasa tidak sebanding dengan jumlah pekerjaan dengan tugas yang belum terselesaikan. Beban kerja perawat yang tinggi dapat berakibat hingga menjadi stress kerja karena tuntutan pasien maupun keluarga untuk mendapatkan pelayanan yang efektif dan efisien sementara banyaknya tugas yang belum terselesaikan menjadi faktor utama beban kerja pada perawat (Sari & Rayni, 2020).

2.1.4 Indikator Beban Kerja

Indikator beban kerja diantaranya (Koesomowidjojo et al., 2017):

1. Kondisi Pekerjaan.

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (*Standard Operating Procedur*) kepada semua unsur di dalam perusahaan.

2. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan.

3. Target yang Harus Dicapai

Dibutuhkan penetapan waktu dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing karyawan yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

2.2 Konflik

2.3.1 Pengertian Konflik

Kata konflik berasal dari Bahasa latin “confirege”, 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 menghancurkan dan membuat tidak berdaya. Konflik adalah suatu hubungan yang selalu terjadi pada setiap manusia selama dia melakukan hubungan (Sinambela, 2019).

Konflik adalah “pergulatan antara kebutuhan, ide, keinginan, minat atau orang yang tidak cocok (Kristanto, 2020). Konflik akan muncul ketika apa yang diharapkan individu atau kelompok tidak tercapai”. konflik adalah hubungan selain dapat menciptakan Kerjasama, hubungan saling ketergantungan dapat pula menyebabkan konflik (Anita, 2024). Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda dan tidak bekerja sama satu sama lain.

Konflik menurut Sinambela (2021) adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, dan organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan suatu bentuk interaksi antar pihak yang berbeda kepentingan, persepsi, tujuan, nilai-nilai, atau pendekatan terhadap suatu masalah. Puspitasari et al., 2020 menyatakan bahwa konflik dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1) Functional conflict Functional conflict adalah konflik yang memperkuat dalam mencapai tujuan kelompok dengan memberikan manfaat dan keuntungan.

2) Disfuncional conflict Disfuncional conflict merupakan konflik yang membatasi dalam mencapai tujuan kelompok serta dampaknya merugikan orang lain atau organisasi.

2.3.2 Ciri-ciri Konflik

Ciri-ciri konflik menurut Sudarmanto, et al., (2021) adalah sebagai berikut:

1. Adanya dua pihak atau lebih, perseorangan atau kelompok yang terlibat dalam interaksi yang bertentangan
2. Dalam mencapai tujuan, ambisius dan memainkan peran perusahaan terjadi pertentangan antara dua pihak atau lebih, perseorangan atau kelompok karena norma yang bertolak belakang
3. Terjadinya interaksi yang ditandai dengan gejala pada perilaku seseorang atau kelompok dengan unsur kesengajaan untuk menekan, meniadakan dan mengurangi pihak lain untuk mendapatkan keuntungan, seperti:
 - a. Jabatan
 - b. Tanggung jawab
 - c. Status
 - d. Pemenuhan kebutuhan:
 - 1) Materi
 - 2) Sandang dan pangan
 - 3) Kesejahteraan
 - e. Tunjangan:
 - 1) Bonus
 - 2) Rumah
 - 3) Mobil
 - 4) Sosio psikologis
 - a) Kepercayaan diri
 - b) Rasa aman
 - c) Aktualisasi diri

d) Penghargaan

4. Pertentangan yang berlarut – larut mengakibatkan tindakan yang saling berhadap – hadapan
5. Usaha dari seseorang atau kelompok dalam mendapatkan yang diinginkan menyebabkan ketidakseimbangan. Usaha tersebut adalah:
 - a. Kedudukan
 - b. Pangkat
 - c. Kewibawaan
 - d. Status sosial
 - e. Golongan
 - f. Prestise
 - g. Harga diri

2.3.3 Cara dan Strategi Mengatasi Konflik dalam Organisasi

Mengelola konflik menurut Sinambela (2021) dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

1. Menghindar. Menghindari suatu konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tersebut tidak terlalu penting atau jika berpotensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkan. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri.
2. Mengakomodasi. Memberikan kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini juga dapat menimbulkan kerja sama

dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Anggota tim yang menjadi bagian dari konflik dapat mengakomodasikan anggota lain dengan menempatkan kebutuhan dia di tempat yang pertama.

3. Kompetisi. Metode ini dapat digunakan jika dipercaya memiliki lebih banyak informasi dan keahlian dibandingkan yang lainnya atau ketika tidak ingin berkompromi. Metode ini mungkin dapat memicu konflik, tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.
4. Kompromi atau negosiasi. Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada saat yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalisir kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.
5. Memecahkan masalah atau kolaborasi. Pemecahan masalah atau kolaborasi dapat dilakukan melalui:
 - a. Pemecahan sama-sama menang di mana anggota tim yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama
 - b. Perlunya menyatukan komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

2.3.4 Indikator Konflik

Robbins (2018) menyatakan bahwa konflik dalam organisasi dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator berikut :

1. Komunikasi yang buruk
2. Perbedaan nilai atau persepsi
3. Tujuan yang tidak sejalan antar individu atau kelompok
4. Sumber daya yang terbatas
5. Gangguan hubungan kerja

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya membentuk perilaku, budaya organisasi adalah suatu kondisi yang tercipta kemudian perilaku organisasi adalah perilaku yang diharapkan dari hasil penciptaan budaya. Budaya organisasi merupakan pemahaman tentang bagaimana karyawan berperilaku, dimana proses pembentukan kebiasaan seseorang dalam menerapkan budaya dalam suatu organisasi memerlukan waktu yang lama untuk dapat diadaptasi (Hasan & Astuti, 2020).

Definisi budaya organisasi adalah Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi (Hari, 2019).

Sementara itu, Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat:

1. Artefak (Artifacts) bentuk nyata dari budaya, seperti tata ruang kantor, pakaian, logo, dan rutinitas.
2. Nilai yang Dianut (Espoused Values) nilai, norma, dan strategi yang diklaim oleh organisasi.
3. Asumsi Dasar (Basic Assumptions) keyakinan mendasar yang tertanam kuat dan sering kali tidak disadari oleh anggota organisasi.

Beberapa pakar telah mengembangkan dimensi-dimensi budaya organisasi, salah satunya adalah teori dari Cameron dan Quinn (2006) dalam model Competing Values Framework (CVF) yang mengelompokkan budaya organisasi ke dalam empat tipe:

1. Clan Culture; budaya kekeluargaan, kolaboratif, dan penuh keterlibatan.
2. Adhocracy Culture; budaya inovatif, kreatif, dan berorientasi pada pertumbuhan.
3. Market Culture; budaya yang kompetitif, fokus pada hasil, target, dan kinerja.
4. Hierarchy Culture; budaya birokratis, terstruktur, dan berorientasi pada stabilitas dan efisiensi.

Setiap tipe budaya ini memiliki pengaruh yang berbeda terhadap cara kerja dan kinerja pegawai.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi penting, antara lain:

1. Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
2. Mendorong komitmen terhadap nilai-nilai bersama.
3. Membantu menciptakan stabilitas dalam sistem sosial organisasi.
4. Menjadi mekanisme kontrol perilaku individu dalam organisasi.

Budaya organisasi memainkan peran strategis dalam membentuk perilaku kerja, nilai, dan komitmen individu terhadap tujuan organisasi. Selain menciptakan stabilitas dan identitas, budaya organisasi juga menjadi alat kendali sosial yang efektif dan pengarah perilaku kerja.

Berikut adalah beberapa fungsi penting budaya organisasi menurut berbagai ahli:

Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi memberikan identitas khusus bagi organisasi tersebut yang membedakannya dari organisasi lain. Nilai dan simbol

yang melekat di dalam organisasi menjadi acuan bagi anggotanya dalam bertindak dan berpikir. Hal ini juga memperkuat rasa kebersamaan dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Luthans (2011) menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menumbuhkan rasa memiliki di kalangan pegawai. Ketika pegawai merasa nilai-nilai pribadinya sejalan dengan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung lebih loyal, memiliki komitmen tinggi, dan bers[edia bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi menciptakan seperangkat norma tidak tertulis yang mengatur cara bertindak individu dalam organisasi. Ini menjadi alat pengendali sosial informal yang efektif dalam membentuk perilaku pegawai tanpa memerlukan aturan tertulis yang ketat.

Kotter dan Heskett (1992) menyatakan bahwa budaya yang kohesif memudahkan koordinasi antarunit kerja dan menciptakan sinkronisasi dalam pelaksanaan kebijakan. Nilai-nilai bersama menjadi penghubung antara individu dengan tujuan kolektif, sehingga kerja tim dan komunikasi menjadi lebih efektif.

Stabilitas adalah kondisi yang penting dalam organisasi. Gibson et al. (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi menjaga stabilitas melalui pola kerja, rutinitas, serta tradisi yang terus dilestarikan. Stabilitas ini menciptakan rasa aman dan kepastian bagi para pegawai dalam bekerja.

1. Meningkatkan Kinerja Adaptabilitas Organisasi

Menurut Denison (1990), budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada misi, keterlibatan, konsistensi, dan kemampuan adaptasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Budaya seperti ini sangat penting bagi

organisasi sektor publik yang harus terus menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan eksternal.

2. Menjadi Sumber Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)

Budaya organisasi yang unik dan tidak mudah ditiru menjadi aset tak berwujud yang sangat berharga. Barney (1986) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing jangka panjang jika memenuhi kriteria: *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable*.

Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai fondasi perilaku internal, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang bekerja dalam budaya organisasi yang positif akan merasa lebih terlibat, lebih loyal, dan memiliki semangat kerja tinggi.

2.3.2 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya (Hari, 2019):

1. Inovatif memperhitungkan resiko

Bahwa setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.

2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail. Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya.

3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.
4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan
Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja, dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.
5. Agresif dalam bekerja
Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus di ikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja
Karyawan harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

2.4 Kinerja Pegawai

2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Nabawi,

2019). Kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang (Nursiti & Aditya, 2020).

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang ditetapkan (Prasetyo & Marlina, 2019).

Kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Sinaga et al., 2021).

Organisasi yang berkembang merupakan keinginan setiap individu yang ada dalam perusahaan, sehingga mendorong perusahaan untuk bersaing dan mengikuti perkembangan zaman. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai seseorang atau kelompok berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya selaras dengan tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Daniel (2021) menjelaskan terdapat lima indikator kinerja pegawai, meliputi:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan berasal dari karyawan terhadap kualitas pekerjaan.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Dalam menggapai kesuksesan suatu perusahaan, ada banyak faktor yang harus diperhatikan. Salah satu hal yang menjadi kunci adalah kinerja karyawan. Karyawan selalu dituntut untuk selalu bekerja produktif untuk mencapai goal perusahaan. Tidak jarang perusahaan terlalu mengeksploitasi kinerja karyawan sehingga kurang memperhatikan apa saja yang menjadi kebutuhan karyawan, sehingga kinerja karyawan menjadi menurun. Perlu diketahui bahwa karyawan menjadi salah satu aset berharga perusahaan yang perlu diperhatikan. Safrida (2019) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (*knowledge skill*) oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi dimana yang menggerakkan diri karyawan yang telah ter-arah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.

3. Faktor kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan dalam suatu pekerjaan untuk memengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya supaya berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku positif ini memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.4.2 Indikator Kinerja

Menurut Rita (2023) ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan, indikator tersebut diantaranya:

1. Kualitas, yaitu kualitas kerja karyawan diukur melalui persepsi karyawan terhadap kualitas atau kesempurnaan yang menggambarkan keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah, unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas.

4. Efektivitas, adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku).
5. Kemandirian, merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Beban kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai, terutama di lingkungan pelayanan publik seperti Kantor SAMSAT Kota Sorong. Beban kerja yang sesuai dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja, namun beban yang berlebihan justru dapat menimbulkan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja.

Beban kerja adalah akumulasi tugas-tugas fisik maupun mental dalam waktu tertentu yang harus diselesaikan pegawai (Rita, 2023). Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini akan berdampak pada ketidakseimbangan kerja dan menurunkan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat oleh Novita (2022) yang menyatakan bahwa kinerja optimal terjadi ketika beban kerja berada pada tingkat yang proporsional.

Penelitian oleh Prehastanti & Ahsani (2024) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor pelayanan, khususnya bila disertai dengan tekanan waktu dan target tinggi. Demikian pula, studi oleh Rolos et al. (2018) menemukan bahwa tingginya beban kerja berhubungan dengan menurunnya kualitas pelayanan dan keterlambatan penyelesaian tugas.

Namun demikian, beberapa studi seperti yang dilakukan oleh Alhigna (2023) menunjukkan hasil berbeda, yaitu bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja. Hal ini terjadi karena pegawai dalam instansi tersebut telah terbiasa dengan ritme kerja tinggi dan memiliki standar operasional yang terstruktur.

H₁ : Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong

2.2.2. Konflik dalam organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Konflik dalam organisasi merupakan kondisi tidak selaras yang timbul akibat perbedaan pandangan, nilai, tujuan, maupun kepentingan antara individu maupun kelompok dalam lingkungan kerja. Konflik dapat bersifat fungsional (mendorong inovasi dan perbaikan) atau disfungsional (menghambat komunikasi dan menurunkan kinerja) Menurut Robbins, S. P., & Judge (2017) Pada instansi pelayanan publik seperti Kantor SAMSAT, di mana pegawai dituntut bekerja cepat dan tepat dalam melayani masyarakat, konflik disfungsional - seperti konflik antarbagian, konflik peran, atau konflik kepentingan - dapat mengganggu koordinasi dan menurunkan mutu pelayanan publik.

Konflik kerja yang tidak segera ditangani akan menurunkan motivasi kerja, memperburuk hubungan antarpegawai, dan berdampak negatif pada pencapaian target kinerja organisasi (Mangkunegara, 2017). Penelitian oleh Indrayana et al. (2024) menemukan bahwa konflik interpersonal secara signifikan menurunkan kinerja ASN di lembaga pemerintah. Demikian pula, Cristine (2021) menyimpulkan bahwa konflik internal dalam organisasi publik berdampak negatif terhadap kinerja, terutama jika tidak ada mediasi organisasi yang baik.

Namun Anida Salsabila (2024) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa konflik yang terkelola dengan baik justru dapat meningkatkan efektivitas tim, karena mendorong keterbukaan dan evaluasi strategi kerja.

H2: Apakah konflik dalam organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong

2.2.3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang membentuk perilaku dan sikap kerja pegawainya. Budaya yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memperkuat loyalitas, serta meningkatkan produktivitas karyawan.

Budaya organisasi berfungsi sebagai panduan perilaku kerja yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Budaya organisasi yang mendukung inovasi, kerja sama, dan keterbukaan akan mendorong kinerja yang lebih baik (Robbins, S. P., & Judge 2017).

Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana keputusan dibuat, bagaimana konflik diselesaikan, dan bagaimana pegawai menjalankan tugasnya sehari-hari (Schein, 2010). Budaya yang baik memperkuat integritas, tanggung jawab, dan kinerja secara menyeluruh.

H3: Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong

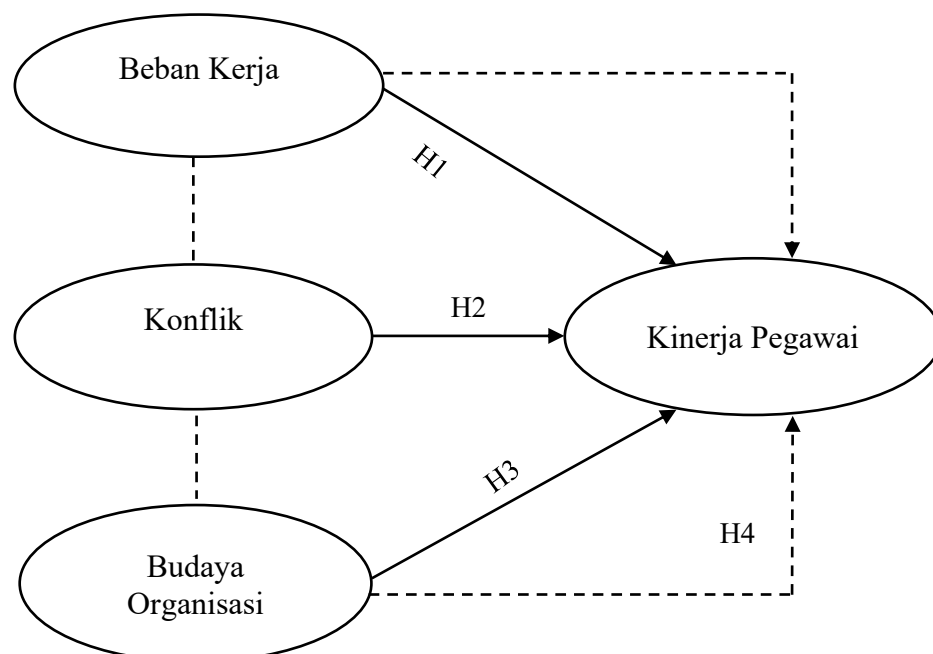
2.2.4. Beban kerja, konflik, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama keberhasilan suatu instansi pemerintah, termasuk Kantor Samsat Kota Sorong. Dalam pelaksanaannya, kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya beban kerja, konflik organisasi, dan budaya kerja yang terbentuk. Secara simultan, beban kerja yang tidak proporsional dapat memicu stres dan menurunkan motivasi (Robbins, S. P., & Judge 2017), Sementara konflik yang tidak terselesaikan berpotensi mengganggu koordinasi dan menurunkan efektivitas kerja (Winardi, 2015). Sebaliknya, budaya organisasi yang kuat dan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal (Schein, 2010).

Penelitian oleh Sulastri & Onsardi (2020) menunjukkan bahwa kombinasi antara beban kerja dan konflik kerja dapat berdampak signifikan terhadap produktivitas. Sedangkan studi dari Abell et al. (2024) menekankan pentingnya budaya organisasi dalam memperkuat semangat kerja pegawai instansi publik.


H4: Apakah secara simultan beban kerja, konflik, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong

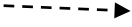
2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka konseptual

Keterangan :

Pengaruh Parsial : 

Pengaruh Simultan : 

BAB III

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian Dan Rancangan Penelitian

4.1.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua atau lebih variabel. Jenis penelitian asosiatif ini digunakan untuk menguji pengaruh beban kerja, konflik kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif ini dipilih karena memungkinkan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan berdasarkan teori yang relevan (Sugiono, 2017).

4.1.2 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda, yang memungkinkan untuk menguji pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen. Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan dari beban kerja, konflik kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Beban Kerja

X2 = Konflik Kerja

X3 = Budaya Organisasi

β_0 = Konstanta (intercept)

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi masing-masing variabel independen

ε = Error term

4.2 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Kota Sorong. Pemilihan objek ini didasarkan pada pentingnya peran pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang cepat, akurat, dan transparan, terutama dalam pengelolaan administrasi kendaraan bermotor dan pajak daerah. Waktu penelitian bulan Mei-Juli 2025.

4.3 Populasi, Sampel Dan Teknik Sampling

4.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2021) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek dan subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Dengan demikian, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Kota Sorong.

4.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2021) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Prosedur pengambilan sampel yang digunakan adalah probability dengan teknik pengambilan sampling random sampling dengan rumus Slovin. dan *non-probability* dengan teknik purposive sampling dan snowball sampling. Sampel merupakan bagian dari populasi (sebagian atau mewakili populasi yang akan diteliti). Sampel dalam penelitian adalah bagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.

4.3.3 Teknik Sampling

Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi yang relevan akan dijadikan sampel penelitian. Teknik ini dipilih karena seluruh pegawai di Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Kota Sorong menjadi objek penelitian yang ingin dianalisis.

Teknik sampling jenuh dipilih karena peneliti ingin mendapatkan data yang lebih akurat dan komprehensif terkait dengan variabel-variabel yang dianalisis. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil, yaitu hanya 45 pegawai, maka seluruh populasi akan dijadikan sampel tanpa ada pemilihan khusus. Hal ini memungkinkan untuk memperoleh data yang lebih lengkap dan menggambarkan kondisi nyata di lapangan secara lebih tepat (Sugiono, 2017).

4.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi.

1. Kuesioner

Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data tentang beban kerja, konflik kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Kuesioner ini menggunakan skala Likert 5 poin (1: sangat tidak setuju, 4: sangat setuju) dan disebarkan kepada seluruh pegawai Kantor SAMSAT Kota Sorong yang berjumlah 45 orang (Sugiono, 2017).

2. Wawancara

Wawancara semi-struktural dilakukan dengan beberapa pegawai dan pimpinan untuk mendapatkan informasi kualitatif yang mendalam mengenai pengaruh variabel penelitian (Sekaran et al., 2016).

3. Observasi

Observasi langsung dilakukan di tempat kerja untuk memahami dinamika interaksi antar pegawai dan budaya organisasi yang ada (Schein, 2010).

4. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan laporan-laporan terkait kinerja pegawai dan kebijakan yang berlaku di Kantor SAMSAT (Gozali, 2018).

4.5 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert 5 poin, yang digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap beban kerja, konflik kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Skala Likert adalah alat pengukuran yang paling umum digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk menilai sikap, pendapat, atau persepsi responden terhadap suatu objek atau fenomena (Sekaran & Bougie, 2016).

Tabel 3.1. Skala Pengukuran Likert

No	Item Instrumen	Bobot
1	Sangat Setuju	4
2	Setuju	3
3	Tidak Setuju	2
4	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, 2026

Daftar pertanyaan/ Pernyataan (kuesioner) dalam penelitian ini disusun dengan mengacu kepada struktur operasional variabel penelitian. Data yang terkumpul selanjutnya diolah dan dianalisis. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian.

4.6 Definisi Operasional Variabel

Untuk menghindari penafsiran istilah-istilah yang digunakan dalam penelitian ini maka penulis merasa perlu mengemukakan defenisi variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 3.2. Defenisi operasional Variabel

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Skala ukuran
<i>Beban Kerja</i>	Beban kerja adalah sejumlah aktivitas pekerjaan yang harus diselesaikan seseorang dalam kurun waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan menurunkan produktivitas kerja pegawai (Sedarmayanti., 2017).	Kondisi Perkerjaan	Skala Likert 1-4
		Pengunaan Waktu Kerja	
		Target yang Harus Dicapai	
	Konflik adalah suatu hubungan yang selalu terjadi pada setiap manusia selama dia	Komunikasi yang buruk	

Konflik	melakukan hubungan (Sinambela, 2019)	Perbedaan nilai atau persepsi	Skala Likert 1-4
		Tujuan yang tidak sejalan antar individu atau kelompok	
		Sumber daya yang terbatas	
		Gangguan hubungan kerja	
Budaya Organisasi	Budaya organisasi merupakan pemahaman tentang bagaimana karyawan berperilaku, dimana proses pembentukan kebiasaan seseorang dalam menerapkan budaya dalam suatu organisasi memerlukan waktu yang lama untuk dapat	Inovatif memperhitungkan resiko	Skala Likert
		Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail	
		Berorientasi pada hasil yang akan dicapai	

	diadaptasi (Hasan & Astuti, 2020)	Agresif dalam bekerja	1-4
		Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja	
Kinerja Pegawai	Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Nabawi, 2019)	Kualitas	Skala likert 1-4
		Kuantitas	
		Ketetapan Waktu	
		Efektivitas	
		Kemandirian	

4.7 Uji Instrumen penelitian

4.7.1 Uji validitas dan uji reabilitas instrumen penelitian

1. Uji validitas

Validitas mempunyai arti suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Instrumen dinyatakan valid apabila mampu mengukur apa yang di inginkan, dengan kata lain mampu memperoleh data dari variabel yang diteliti (Simamora, 2002). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang terjadi dalam kuesioner benar-benar mampu apa yang hendak diukur dan untuk itu dilakukan analisis item dengan metode korelasi product moment pearson. Uji validitas dengan metode ini dengan cara menghitung koefisien korelasi antara masing-masing nilai pada nomor pertanyaan tersebut. Selanjutnya koefisien korelasi yang diperoleh r masih harus diuji signifikansinya bisa menggunakan uji t atau membandingkannya dengan r tabel, maka nomor pertanyaan tersebut valid. Bila menggunakan komputer, asalkan r yang diperoleh diikuti harga $p < 0,05$ berarti nomor pertanyaan tersebut valid (Supriyanto, A. S., & Maharani, 2013).

2. Uji reabilitas

Selain harus valid, suatu instrument juga harus reliable (dapat diandalkan). Instrumen dikatakan reliable jika alat tersebut menghasilkan yang konsisten bila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Dalam penelitian ini akan dilakukan uji reliabilitas konsistensi dengan menggunakan koefisien alpha cronbach (α). Suatu instrumen dapat disebut reliable apabila α lebih besar dari 0,60 (Sugiono, 2017).

4.8 Metode Analisis data

4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Metode yang digunakan peneliti yakni metode analisis kuantitatif. Karena dengan metode peneliti dengan memperoleh informasi yang bermanfaat bagi penelitian ini, lalu diolah dan dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan landasan dalam pengambilan keputusan. Analisis data ini bertujuan untuk menginterpretasikan dan menarik kesimpulan dari data-data yang telah diperoleh.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda, yang memungkinkan untuk menguji pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen. Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan dari beban kerja, konflik kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Beban Kerja

X2 = Konflik Kerja

X3 = Budaya Organisasi

β_0 = Konstanta (intercept)

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi masing-masing variabel independen

ε = Error term

1. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan beberapa variabel dependen (Fahlevi, 2013). Namun R^2 (R square) tidak memiliki faktor korelasi sehingga jika dalam model ini variabel bebas terus ditambah maka nilai R akan terus membesar. Sementara itu variabel bebas belum tentu menaikkan angka adjusted R^2 sebab ia mampu menjelaskan apakah proporsi keragaman variabel bebas atau tidak. Penambahan variabel bebas belum menjadi jaminan nilai adjusted R^2 meningkat sebab terkadang terdapat variabel yang sebenarnya tidak mampu menjelaskan keragaman variabel terikat masuk kedalam model sehingga secara implisit merusak model, (Sugiono, 2017). Sehingga penelitian ini menggunakan adjusted R^2

2. Uji T

Uji statistik T dilakukan untuk dapat mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen pada variabel dependen (Ghozali, 2018). Pengujian ini dilakukan dengan kriteria apabila nilai signifikansi 0,05 maka hipotesis ditolak.

3. Uji F

Uji statistik F dilakukan dengan tujuan untuk menunjukkan semua variabel bebas dimasukkan dalam model yang memiliki pengaruh secara bersama terhadap variabel terikat (Gozali, 2018). Kriteria pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai signifikansi 0,05 artinya model penelitian tidak layak digunakan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan diolah untuk mengetahui pengaruh Pengaruh kemampuan komunikasi dan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai Kantor Samsat Kota Sorong. Penulis menyebar kuesioner sebanyak 45 responden, dimana responden merupakan pegawai Kantor Samsat Kota Sorong. Profil responden yang ditanyakan pada kuesioner adalah jenis kelamin, usia, tingkat beban kerja, lama bekerja terhadap masing-masing responden. Data tentang profil pegawai akan dijelaskan sebagai berikut :

4.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam **Tabel 4.1.1** dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

JENIS KELAMIN			
		Frequency	Percent
Valid	Laki-laki	21	46,7%
	Perempuan	24	53,3%
	Total	45	100%

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan tabel 4.1.1 dapat dilihat bahwa responden Pegawai yaitu Pegawai laki-laki sebanyak 21 orang atau sekitar 46,7% dan perempuan sebanyak 24 orang atau sekitar 53,3%

4.1.2 Berdasarkan Usia

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan usia disajikan dalam **Tabel 4.1.2** dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

USIA			
		Frequency	Percent
Valid	20-30 Tahun	3	6,7%
	31-40 Tahun	18	40%
	41-50 Tahun	23	51,1%
	51-60 Tahun	1	2,2%
	Total	45	100%

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan **Tabel 4.1.2** dapat dilihat bahwa responden berdasarkan usia yaitu 20-30 Tahun dengan jumlah 3 responden atau sekitar 6,7%, 31-40 tahun dengan jumlah 18 responden atau sekitar 40%, 41-50 tahun dengan jumlah 23 responden atau sekitar 51,1% dan umur 51-60 Tahun keatas 1 responden atau 2,2%.

4.1.3 Berdasarkan Tingkat Beban kerja

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan beban kerja terakhir disajikan dalam **Tabel 4.1.3** dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

PENDIDIKAN			
		Frequency	Percent
Valid	DIPLOMA	10	22,2%

	S1	35	77,8%
	Total	45	100%

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan **Tabel 4.1.3** dapat dilihat bahwa responden berdasarkan pendidikan dibagi menjadi beberapa kelompok. Tingkat pendidikan yang paling dominan adalah S1 dengan jumlah 35 responden dengan presentase 77,8%, tingkat pendidikan Diploma berjumlah 10 responden dengan persentase 22,2%.

4.1.4 Lama Bekerja

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan lama menjadi Pegawai terakhir disajikan dalam **Tabel 4.1.4** dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

LAMA BEKERJA			
		Frequency	Percent
Valid	1-7 Tahun	5	11,1%
	8-14 Tahun	12	26,7%
	15> Tahun	28	62,2%
	Total	45	100%

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan **Tabel 4.1.4** dapat dilihat bahwa responden berdasarkan lama jadi Pegawai yaitu 1-7 tahun kebawah dengan jumlah 5 responden atau sekitar 11,1%, 8-14 tahun dengan jumlah 12 responden atau sekitar 26,7% dan 15 tahun keatas dengan jumlah 28 responden atau sekitar 62,2%.

4.2 Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesahihan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing pernyataan item yang ditujukan ke pada responden dengan total skor untuk seluruh item. Teknik korelasi yang digunakan untuk menguji validitas butir pernyataan dalam penelitian ini adalah korelasi Pearson Product Moment. Apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang sedang diuji lebih besar dari r-kritis 0.252. maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid. Adapun hasil uji validitas kuesioner untuk variabel yang diteliti disajikan pada tabel berikut:

4.2.1 Variabel Beban Kerja

Beban Kerja	Koefesien Validitas	r-kritis	Katerangan
P1	0,807	0,294	Valid
P2	0,787	0,294	Valid
P3	0,673	0,294	Valid
P4	0,821	0,294	Valid
P5	0,780	0,294	Valid
P6	0,857	0,294	Valid
P7	0,794	0,294	Valid
P8	0,841	0,294	Valid
P9	0,842	0,294	Valid
P10	0,706	0,294	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.2.2 Variabel Konflik

Konflik	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,701	0,294	Valid
P2	0,490	0,294	Valid
P3	0,373	0,294	Valid
P4	0,546	0,294	Valid
P5	0,515	0,294	Valid
P6	0,591	0,294	Valid
P7	0,661	0,294	Valid
P8	0,774	0,294	Valid
P9	0,405	0,294	Valid
P10	0,510	0,294	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.2.3 Variabel Budaya Organisasi

Budaya Organisasi	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,615	0,294	Valid
P2	0,331	0,294	Valid
P3	0,713	0,294	Valid
P4	0,804	0,294	Valid
P5	0,560	0,294	Valid
P6	0,789	0,294	Valid
P7	0,619	0,294	Valid
P8	0,840	0,294	Valid
P9	0,369	0,294	Valid
P10	0,369	0,294	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.2.4 Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,405	0,294	Valid
P2	0,589	0,294	Valid
P3	0,604	0,294	Valid
P4	0,528	0,294	Valid
P5	0,700	0,294	Valid
P6	0,764	0,294	Valid
P7	0,543	0,294	Valid
P8	0,515	0,294	Valid
P9	0,339	0,294	Valid
P10	0,545	0,294	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari pengolahan data diatas tentang pengujian validitas butir pernyataan dalam penelitian ini dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Pada butir pernyataan di variable beban kerja tsemuanya valid, pada variable konflik semua item pernyataan valid, untuk variable budaya organisasi pernyataan semua valid. Yang dinyatakan valid Ketika koefisien validitasnya lebih besar dari r-kritis 0.294 baru bisa disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid.

4.3 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap butir pernyataan yang termasuk dalam kategori valid. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara menguji coba instrument sekali saja. kemudian dianalisis dengan menggunakan metode alpha cronbach. Kuesioner dikatakan andal apabila

koefisien reliabilitas bernilai positif dan lebih besar dari pada 0.6. Adapun hasil dari uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

4.3.1 Variabel Beban Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,937	10

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.3.2 Variabel Konflik

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,731	10

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.3.3 Variabel Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,798	10

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.3.4 Variabel Kinerja Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,739	10

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari Pengujian reliabilitas diatas dengan menggunakan metode alpha cronbach. Maka Kuesioner dikatakan andal atau reliabilitasnya bernilai positif karena lebih besar dari pada 0.6.

4.4 Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,301	3,823		3,741	,001
	Beban kerja	,057	,040	,186	1,418	,164
	Konflik	,188	,088	,279	2,129	,039
	Budaya organisasi	,362	,094	,496	3,872	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan dari hasil pengolahan dan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 24.0 maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + bx_1 + bx_2 + bx_3 + e$$

$$Y = 14,301 + 0,057X_1 + 0,188X_2 + 0,362X_3 + e$$

Dimana:

X1 = variabel independent (beban kerja)

X2 = variabel independent (Konflik)

X2 = variabel independent (Budaya organisasi)

Y = variabel dependent (Kinerja Pegawai)

a = konstanta

b = koefisien regresi

e = standar error

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai konstanta $a = 14,301$ menunjukkan bahwa jika beban kerja, Konflik dan Budaya organisasi konstan atau $X = 0$, maka kinerja pegawai sebesar 14,301 nilai koefisien regresi $b_1 = 0,057$, $b_2 = 0,188$ dan $b_3 = 0,362$ menunjukkan bahwa setiap beban kerja, konflik dan Budaya organisasi akan mendorong Kinerja pegawai sebesar 0,057, 0,188 dan 0,362

4.5 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variabel-variabel dependennya. Nilai koefisien determinasi yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya menjelaskan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali,2009). Hasil perhitungan Determinasi penelitian penelitian ini dapat dilihat paada tabel berikut:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,572 ^a	,327	,278	1,51170
a. Predictors: (Constant), Beban kerja, Konflik, Budaya organisasi				

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2017

Dari hasil pengolahan data diperoleh koefisien determinasi (R^2) = 0.327 Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 32,7% Kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel beban kerja, konflik dan budaya organisasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

4.6 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,301	3,823		3,741	,001
	Beban kerja	,057	,040	,186	1,418	,164
	Konflik	,188	,088	,279	2,129	,039
	Budaya organisasi	,362	,094	,496	3,872	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

a. Membuat formulasi hipotesis

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel beban kerja dengan Kinerja pegawai.

H₁ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel beban kerja dengan Kinerja pegawai.

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel konflik dengan Kinerja pegawai.

H₂ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel konflik dengan Kinerja pegawai.

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan Kinerja pegawai.

H₃ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan Kinerja pegawai.

b. Menentukan taraf nyata

Taraf nyata yang digunakan adalah 5% (0,05).

c. Menentukan kriteria pengujian

1. Ho diterima (H₁ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) *Significancy*

Ho ditolak (H₁ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significancy*

2. Ho diterima (H₂ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) *Significancy*

Ho ditolak (H₂ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significancy*

3. Ho diterima (H₃ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) *Significancy*

Ho ditolak (H₃ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significancy*

d. Kesimpulan

Untuk variabel beban kerja karena taraf nyata (0,05) < Significancy (0,164) maka Ho diterima, artinya tidak ada pengaruh signifikan antara beban kerja dengan Kinerja pegawai. Variabel konflik karena taraf nyata (0,05) > Significancy (0,039) maka Ho diterima, artinya ada pengaruh signifikan antara konflik dengan kinerja pegawai begitupula dengan

variabel budaya organisasi karena taraf nyata $(0,05) > \text{Significancy } (0,000)$ maka H_0 diterima, artinya ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong.

2. Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,505	3	15,168	6,638	,001 ^b
	Residual	93,695	41	2,285		
	Total	139,200	44			
a. Dependent Variable: Kinerja						
b. Predictors: (Constant), Beban Kerja, Konflik, Budaya organisasi						

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

a. Membuat formulasi hipotesis

H_0 : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel beban kerja, konflik dan budaya organisasi dengan Kinerja pegawai.

H_1 : ada pengaruh yang signifikan antara variabel beban kerja, konflik dan budaya organisasi dengan Kinerja pegawai.

b. Mentukan taraf nyata

Taraf nyata yang digunakan adalah 5% (0,05).

c. Menentukan kriteria pengujian

1. H_0 diterima (H_1 ditolak) apabila taraf nyata $(0,05) > \text{Significancy}$

2. H_0 ditolak (H_1 diterima) apabila taraf nyata $(0,05) > \textit{Significancy}$

d. Kesimpulan

Karena taraf nyata $(0,05) > \textit{Significancy}$ $(0,001)$ maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan antara beban kerja, konflik dan budaya organisasi dengan Kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa Kemampuan Komunikasi dan Teknologi Informasi berpengaruh signifikan secara bersama sama terhadap Kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong.

4.7 Pembahasan Hasil Analisis Penelitian

Setelah melakukan beberapa pengujian secara umum hasil analisis penelitian deskriptif ini menunjukkan bahwa variabel beban kerja, konflik dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian variabel terhadap kondisi dari masing-masing variabel penelitian.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel beban kerja, konflik dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong. Peningkatan atau penurunan beban kerja, konflik dan budaya organisasi ada pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong.

1. Pengaruh Variabel beban kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Kantor SAMSAT Kota Sorong. Temuan ini

diindikasikan oleh nilai signifikansi (0,164) yang lebih besar dari tingkat alpha 0,05, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh ditolak. Koefisien regresi positif (0,057) meskipun tidak signifikan mengisyaratkan adanya tren bahwa peningkatan beban kerja justru diikuti oleh peningkatan kinerja, meski hubungannya sangat lemah dan tidak dapat digeneralisasi. Hasil ini ternyata konsisten dengan sejumlah penelitian terdahulu yang juga menemukan hubungan yang tidak signifikan atau bahkan positif antara beban kerja dan kinerja dalam konteks tertentu. Misalnya, penelitian oleh Alhigna (2023) pada instansi pemerintah menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan karena pegawai telah terbiasa dengan ritme kerja tinggi dan didukung oleh standar operasional yang terstruktur, sebuah situasi yang sangat mirip dengan konteks Kantor SAMSAT.

Temuan yang tampaknya kontradiktif dengan teori klasik seperti Hukum Yerkes-Dodson (1908) ini justru memperkuat argumen bahwa hubungan beban kerja-kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor moderasi dan konteks organisasi. Penelitian oleh Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja tidak selalu linier dan negatif; dampaknya bergantung pada faktor lain seperti dukungan organisasi dan kemampuan individu. Hal ini diperkuat oleh studi Bowling et al. (2015) yang mengemukakan bahwa ketika beban kerja dipersepsikan sebagai tantangan (*challenge stressor*) daripada hambatan (*hindrance stressor*), dampaknya terhadap kinerja bisa menjadi netral atau bahkan positif karena memicu usaha dan keterlibatan kerja.

Dalam konteks Kantor SAMSAT, kemungkinan besar beban kerja yang ada telah dikelola atau dipersepsikan sebagai tantangan yang dapat dikelola. Dukungan dari penelitian Crawford et al. (2010) dalam kerangka Job Demands-Resources (JD-R) menunjukkan bahwa tuntutan kerja hanya akan berdampak buruk jika sumber daya kerja (seperti dukungan rekan, otonomi, umpan balik) tidak mencukupi. Budaya organisasi yang kuat dan positif di SAMSAT, yang telah terbukti berpengaruh signifikan dalam penelitian ini, diduga berfungsi sebagai sumber daya psikologis dan sosial yang kritis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nurhasanah et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang sehat berperan sebagai penyangga (buffer) yang efektif terhadap dampak negatif tekanan kerja, sehingga hubungan langsung beban kerja dengan kinerja menjadi tidak terlihat.

Selain itu, karakteristik motivasi intrinsik pegawai sektor publik menjadi penjas penting. Teori Public Service Motivation (PSM) yang didukung oleh penelitian Perry & Wise (1990) menyatakan bahwa komitmen untuk melayani masyarakat dapat mengubah persepsi terhadap tuntutan kerja. Pegawai dengan PSM tinggi mungkin menganggap beban kerja sebagai bagian integral dari kontribusi mereka kepada publik, sehingga tidak secara otomatis mengurangi usaha atau kinerja mereka. Penelitian Vandenberghe (2009) memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa PSM dapat memoderasi hubungan antara tuntutan kerja dan konsekuensinya, termasuk kinerja. Hal ini mungkin menjelaskan

mengapa di lingkungan pelayanan seperti SAMSAT, hubungan langsung beban kerja dan kinerja menjadi tidak signifikan.

Perbedaan antara beban kerja objektif dan persepsi subjektif juga menjadi kunci. Penelitian Spector & Jex (1998) telah lama membedakan antara quantitative workload (jumlah tugas) dan perceived workload (persepsi terhadap beban). Dua konteks dengan volume kerja objektif serupa bisa menghasilkan persepsi subjektif yang sangat berbeda, tergantung pada faktor seperti kontrol atas pekerjaan dan kejelasan peran. Studi oleh Searle et al. (2001) menemukan bahwa persepsi subjektif terhadap beban kerja merupakan prediktor stres dan kinerja yang lebih kuat daripada ukuran objektif. Oleh karena itu, kemungkinan besar persepsi pegawai SAMSAT terhadap beban kerjanya relatif terkendali.

Namun, temuan ini tidak boleh diartikan sebagai lampu hijau untuk pembebanan kerja tanpa batas. Penelitian Bakker & Demerouti (2017), pengembang teori JD-R, tetap mengingatkan bahwa tuntutan kerja yang kronis dan berlebihan pada akhirnya akan menguras energi dan menurunkan kinerja, meskipun efeknya bisa tertutupi sementara oleh sumber daya yang kuat atau motivasi tinggi. Studi longitudinal oleh Taris et al. (2006) menunjukkan bahwa efek kumulatif beban kerja tinggi seringkali baru terlihat dalam jangka panjang dalam bentuk kelelahan dan penurunan komitmen. Oleh karena itu, meskipun tidak signifikan secara statistik saat ini, pemantauan berkelanjutan terhadap tingkat beban kerja dan kesejahteraan pegawai tetap sangat penting.

Implikasi praktis dari temuan yang didukung riset terdahulu ini adalah bahwa strategi peningkatan kinerja harus bergeser dari sekadar fokus pada pengurangan input (beban) menuju penguatan proses dan konteks. Penelitian Podsakoff et al. (2007) menunjukkan bahwa pemberian sumber daya kerja yang memadai (seperti pelatihan, otonomi, dukungan sosial) lebih efektif dalam meningkatkan kinerja daripada hanya mengurangi tuntutan. Langkah seperti memperkuat budaya kolaborasi, meningkatkan kejelasan peran (*role clarity*), dan memberikan umpan balik yang konstruktif—sebagaimana diusulkan dalam penelitian Janssen (2001) tentang manajemen tuntutan kerja—menjadi lebih krusial.

Secara keseluruhan, ketidaksignifikanan pengaruh beban kerja dalam penelitian ini, yang didukung oleh sejumlah literatur dan temuan empiris terdahulu, justru memberikan pelajaran berharga. Kinerja pegawai adalah fenomena multifaset yang dihasilkan dari interaksi kompleks antara tuntutan kerja, sumber daya kerja, dan karakteristik individu. Temuan ini mengonfirmasi pandangan kontemporer dalam psikologi industri dan organisasi bahwa tidak ada hubungan sederhana dan universal antara beban kerja dan kinerja. Sebagaimana ditegaskan dalam meta-analisis oleh Gilboa et al. (2008), hubungan tersebut sangat bergantung pada konteks, jenis beban kerja, dan mekanisme koping yang tersedia. Oleh karena itu, pendekatan manajemen yang adaptif, kontekstual, dan berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, terbukti lebih esensial daripada sekadar mengatur volume pekerjaan semata.

2. Pengaruh Variabel konflik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi dalam penelitian ini mengungkap bahwa konflik berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Kantor SAMSAT Kota Sorong. Temuan ini ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,188 dengan nilai signifikansi 0,039 ($< 0,05$), sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh diterima. Arah hubungan yang positif ini mengindikasikan bahwa peningkatan intensitas konflik justru diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Hasil yang tampaknya paradoks ini dapat dijelaskan melalui teori konflik dan dinamika organisasi. Deutsch (1973), seperti dikutip dalam landasan teori, membedakan konflik menjadi fungsional (konstruktif) dan disfungsional (destruktif). Temuan ini mengisyaratkan bahwa konflik yang terjadi di Kantor SAMSAT didominasi oleh sifat fungsional, di mana perbedaan pendapat dan perspektif justru menjadi katalis untuk perbaikan dan inovasi.

Dukungan terhadap temuan ini dapat ditemukan dalam penelitian terdahulu. Robbins & Judge (2017) menegaskan bahwa konflik tugas (task conflict), yaitu konflik terkait isu dan konten pekerjaan, sering kali berhubungan positif dengan kualitas keputusan dan kinerja tim karena mendorong pertukaran ide yang lebih mendalam dan evaluasi alternatif yang lebih kritis. Sejalan dengan itu, penelitian oleh Jehn (1995), yang terkenal dengan tipologi konfliknya, menemukan bahwa konflik tugas dapat meningkatkan kinerja, terutama dalam tugas yang tidak rutin, karena

mengurangi pemikiran kelompok (groupthink) dan mendorong pemecahan masalah secara kreatif. Dalam konteks SAMSAT yang berhadapan dengan beragam kasus administrasi publik, konflik fungsional semacam ini mungkin muncul dalam diskusi teknis untuk menemukan solusi terbaik bagi masyarakat.

Namun, penting untuk dicermati bahwa temuan hubungan positif ini tidak serta-merta berarti konflik selalu baik. Lendrawati (2022), yang dikutip dalam penelitian ini, justru menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan dan kinerja. Kontradiksi ini menegaskan bahwa dampak konflik sangat bergantung pada jenis, tingkat, dan cara pengelolaannya. Konflik yang bersifat personal atau hubungan (relationship conflict), yang melibatkan ketidakcocokan interpersonal, hampir selalu merusak karena menciptakan ketegangan emosional dan mengganggu kohesi tim. Kemungkinan besar, konflik di Kantor SAMSAT lebih banyak bersifat terkendali dan berorientasi tugas, sehingga energi konflik dapat diarahkan untuk tujuan produktif. Penelitian De Dreu & Weingart (2003) dalam meta-analisisnya mengonfirmasi bahwa meskipun konflik tugas bisa bermanfaat, hubungannya dengan kinerja sering kali negatif jika intensitasnya terlalu tinggi atau bercampur dengan konflik hubungan.

Peran budaya organisasi, yang juga terbukti berpengaruh kuat dan positif dalam penelitian ini, diduga menjadi mekanisme pengelolaan konflik (conflict management mechanism) yang krusial. Budaya yang

kuat, seperti yang digambarkan Schein (2010), menyediakan norma-norma tidak tertulis tentang bagaimana perbedaan harus diekspresikan dan diselesaikan. Budaya yang terbuka, menghargai perbedaan pendapat, dan berorientasi kolaborasi—seperti Clan Culture dalam model Cameron & Quinn (2006)—dapat mengubah konflik potensial yang destruktif menjadi diskusi yang membangun. Studi oleh Rahim et al. (2002) menunjukkan bahwa gaya pengelolaan konflik yang integratif (berkolaborasi) dan konstruktif hanya dapat efektif dalam lingkungan organisasi yang mendukung keterbukaan dan saling percaya, yang merupakan buah dari budaya organisasi yang positif.

Temuan ini juga harus dilihat dalam konteks karakteristik birokrasi pelayanan publik. Samsat adalah unit kerja yang berinteraksi langsung dengan masyarakat (frontliner) dengan tekanan waktu dan tuntutan akurasi yang tinggi. Dalam situasi seperti itu, konflik ringan yang bersifat prosedural atau teknis mungkin merupakan bentuk dari vigilance (kewaspadaan) kolektif untuk memastikan tidak terjadi kesalahan pelayanan yang berimplikasi hukum atau finansial. Penelitian Tjosvold et al. (2003) menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang saling bergantung (interdependent), konflik yang dikelola dengan orientasi kooperatif justru meningkatkan komitmen terhadap solusi, pembelajaran, dan pada akhirnya kinerja. Ketergantungan antar bagian di SAMSAT (misalnya, bagian pendaftaran, pajak, dan administrasi) menciptakan kebutuhan untuk menyelaraskan persepsi melalui diskusi yang terkadang alot.

Di sisi lain, hasil ini bisa juga mengindikasikan bahwa kinerja diukur lebih pada aspek kuantitas dan ketepatan waktu, seperti target penerimaan pajak. Konflik fungsional mungkin mendorong proses kerja yang lebih efisien dan ketat dalam pengecekan, sehingga mendorong pencapaian kuantitatif tersebut. Namun, perlu diwaspadai bahwa jika konflik tidak dikelola, dampak negatifnya mungkin baru terlihat pada aspek kualitas, kreativitas, atau kesejahteraan psikologis pegawai dalam jangka panjang. Penelitian oleh Dijkstra et al. (2005) memperingatkan bahwa bahkan konflik tugas pun dapat memicu stres jika terjadi terus-menerus, yang pada akhirnya dapat menguras energi kognitif dan emosional pegawai.

Implikasi manajerial dari temuan ini sangatlah penting. Alih-alih berusaha menghilangkan konflik sama sekali, pimpinan Kantor SAMSAT perlu mengembangkan kapasitas organisasi untuk mengelola konflik secara konstruktif. Hal ini sejalan dengan rekomendasi Sinambela (2021) tentang strategi mengatasi konflik melalui kolaborasi dan pemecahan masalah bersama. Pelatihan konflik resolusi dan mediasi dapat diberikan kepada para manajer dan staf untuk membedakan konflik fungsional dan disfungsional, serta melatih keterampilan komunikasi asertif dan negosiasi. Penelitian oleh Runde & Flanagan (2008) menekankan bahwa organisasi yang "ramah konflik" (conflict competent) tidak menghindari konflik, tetapi membangun kemampuan untuk menghadapinya secara produktif.

Temuan penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama karena mengukur "konflik" sebagai variabel umum tanpa membedakan secara operasional antara konflik tugas, hubungan, dan proses. Meta-analisis oleh O'Neill et al. (2013) secara jelas menunjukkan bahwa ketiga jenis konflik tersebut memiliki korelasi yang berbeda-beda dengan kinerja. Oleh karena itu, interpretasi hasil harus dilakukan dengan hati-hati. Sangat mungkin bahwa skor konflik yang tinggi dari responden merefleksikan persepsi mereka terhadap konflik tugas yang sehat, sementara konflik hubungan yang mungkin ada tidak terungkap dengan baik atau intensitasnya masih rendah.

Kesimpulannya, temuan pengaruh positif konflik terhadap kinerja di Kantor SAMSAT Kota Sorong memperkuat paradigma kontemporer dalam teori organisasi yang melihat konflik sebagai fenomena netral yang dampaknya ditentukan oleh pengelolaannya. Hasil ini selaras dengan pandangan Deutsch (1973) bahwa konflik konstruktif dapat meningkatkan pemahaman bersama, mendorong inovasi, dan memperkuat hubungan setelah penyelesaiannya. Dengan demikian, tugas manajemen bukanlah untuk menciptakan organisasi yang bebas konflik, yang merupakan hal mustahil, tetapi untuk merancang sistem, prosedur, dan budaya yang mampu mengubah gesekan-gesekan alami dalam kerja kolektif menjadi energi untuk peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

3. Pengaruh Variabel budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini secara jelas dan tegas menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor SAMSAT Kota Sorong. Temuan ini dibuktikan oleh koefisien regresi tertinggi di antara variabel independen lainnya, yaitu sebesar 0,362 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,01$). Hal ini tidak hanya menerima hipotesis yang diajukan, tetapi juga menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor tunggal paling kuat dari kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini. Hasil ini secara konsisten mendukung pernyataan mendasar Schein (2010) bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai "perekat sosial" dan "panduan perilaku" yang sangat efektif dalam mengarahkan energi kolektif menuju tujuan organisasi, termasuk pencapaian kinerja yang optimal.

Temuan kuat ini memperoleh dukungan empiris yang luas dari penelitian-penelitian terdahulu. Nurhasanah et al. (2022), yang dikutip dalam kajian pustaka, secara spesifik menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang sehat mampu mendorong kinerja karyawan secara signifikan. Lebih jauh, meta-analisis besar yang dilakukan oleh Sackmann (2011) mengkonfirmasi bahwa kekuatan dan kesesuaian (fit) budaya organisasi memiliki korelasi yang positif dan kuat dengan berbagai ukuran efektivitas organisasi, termasuk produktivitas, kualitas, dan kepuasan karyawan. Dalam konteks sektor publik, penelitian Deshpandé & Webster (1989) menemukan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada tim dan fleksibel berkorelasi positif dengan kinerja inovasi dan adaptasi

terhadap tuntutan masyarakat, yang sangat relevan dengan misi pelayanan SAMSAT.

Mekanisme pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui beberapa jalur kausal. Pertama, budaya berperan sebagai mekanisme kontrol informal yang jauh lebih efektif dan murah daripada aturan formal yang ketat. Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa nilai-nilai inti yang diinternalisasi dengan baik akan membentuk *shared assumptions* (asumsi bersama) tentang "cara kita melakukan sesuatu di sini". Di Kantor SAMSAT, budaya seperti ketelitian dalam administrasi dan orientasi pelayanan yang responsif, jika telah meresap, akan secara otomatis mengarahkan perilaku pegawai tanpa perlu pengawasan ketat, sehingga meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja.

Kedua, budaya organisasi yang kuat menciptakan rasa identitas dan keterikatan (*organizational commitment*) yang mendalam. Luthans (2011) menekankan bahwa ketika nilai-nilai pribadi pegawai sejalan dengan nilai-nilai organisasi, mereka akan mengembangkan loyalitas dan komitmen tinggi, serta bersedia mengerahkan usaha ekstra (*discretionary effort*). Dalam lingkungan kerja yang seringkali penuh tekanan seperti SAMSAT, komitmen ini menjadi modal psikologis yang menjaga ketekunan dan ketangguhan pegawai dalam menghadapi tuntutan kerja dan keluhan masyarakat, yang pada akhirnya berujung pada kinerja yang stabil dan andal.

Ketiga, budaya berfungsi sebagai alat peredam (moderator atau buffer) yang ampuh terhadap pengaruh negatif faktor lain. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa sementara beban kerja tidak signifikan dan konflik justru positif, budaya organisasi muncul sebagai fondasi yang kokoh. Hal ini mendukung teori bahwa budaya yang positif dapat meredam stres akibat beban kerja dan mengubah konflik destruktif menjadi konstruktif. Studi oleh Sheridan (1992) secara empiris menunjukkan bahwa pegawai baru yang tidak cocok dengan budaya organisasi dominan memiliki tingkat turnover yang sangat tinggi, terlepas dari tingkat beban kerja atau konflik yang ada, yang mengindikasikan kekuatan budaya dalam menciptakan lingkungan yang secara psikologis aman dan mendukung.

Keempat, budaya memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi yang mulus tanpa harus bergantung sepenuhnya pada hierarki formal. Kotter & Heskett (1992) menyatakan bahwa budaya yang kohesif memudahkan penyelarasan tujuan antar unit dan individu. Dalam organisasi seperti SAMSAT yang terdiri dari beberapa sub-proses (pendaftaran, perpajakan, pencetakan berkas), budaya kolaborasi dan saling percaya memastikan bahwa handover antar bagian berjalan lancar, mengurangi kesalahan, dan mempercepat waktu layanan—semuanya merupakan indikator kinerja yang kritis.

Ditinjau dari model Competing Values Framework (CVF) Cameron & Quinn (2006), dapat diduga bahwa budaya organisasi yang

efektif di Kantor SAMSAT mungkin merupakan hibrida. Diperlukan unsur Hierarchy Culture untuk memastikan kepatuhan pada regulasi dan prosedur hukum yang ketat dalam perpajakan. Namun, untuk meningkatkan kinerja layanan, unsur Market Culture (berorientasi pada hasil dan kepuasan "pelanggan"/masyarakat) dan Clan Culture (kekeluargaan dan kerja tim internal) juga sangat penting. Keseimbangan yang tepat dari unsur-unsur budaya inilah yang kemungkinan menghasilkan pengaruh positif yang sebesar itu.

Implikasi manajerial dari temuan yang sangat kuat ini sangatlah jelas dan mendesak. Pimpinan Kantor SAMSAT harus secara sadar dan sistematis mengelola dan memperkuat budaya organisasi yang ada, bukan membiarkannya tumbuh secara organik tanpa arah. Intervensi dapat berupa: (1) Klarifikasi dan komunikasi nilai-nilai inti yang ingin diperkuat, seperti integritas, akurasi, responsif, dan kerja sama; (2) Ritual dan simbolisasi, seperti penghargaan bagi pegawai yang menjadi teladan nilai-nilai tersebut; serta (3) Rekrutmen dan sosialisasi pegawai baru yang menekankan pada cultural fit. Penelitian oleh Denison (1990) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat, adaptif, dan berorientasi misi secara konsisten berkinerja lebih baik.

Namun, perlu kewaspadaan terhadap potensi sisi gelap budaya organisasi yang kuat, yaitu kekakuan dan resistensi terhadap perubahan. Budaya yang terlalu kuat dan tertutup dapat menyulitkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan regulasi atau teknologi baru. Studi Schein

(2010) sendiri memperingatkan bahwa asumsi dasar (basic assumptions) yang sudah mengakar bisa menjadi penghalang pembelajaran. Oleh karena itu, penguatan budaya di SAMSAT harus diarahkan pada budaya yang kuat tetapi adaptif, yang memegang teguh nilai-nilai inti pelayanan publik sekaligus terbuka terhadap perbaikan proses dan inovasi metode kerja.

Kesimpulannya, temuan bahwa budaya organisasi merupakan penggerak kinerja paling potensial di Kantor SAMSAT Kota Sorong sangatlah kokoh, baik secara statistik maupun teoritis. Hasil ini memperkuat pernyataan Barney (1986) bahwa budaya organisasi yang unik, berharga, dan sulit ditiru dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, bahkan bagi organisasi sektor publik. Budaya bukanlah dekorasi atau hal remeh-temeh; ia adalah infrastruktur sosial-psikologis yang menentukan seberapa efektif sumber daya manusia dan sistem formal dapat dikonversi menjadi kinerja nyata. Investasi dalam pembangunan budaya organisasi yang positif, adaptif, dan berorientasi kinerja bukanlah pengeluaran, melainkan fondasi paling strategis untuk mencapai keunggulan pelayanan publik yang unggul dan berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian mengenai pengaruh beban kerja, konflik, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. . Meskipun koefisien regresi menunjukkan arah positif, hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks Kantor Samsat Kota Sorong, beban kerja yang ada saat ini belum menjadi faktor penghambat kinerja, kemungkinan karena telah dikelola dengan baik atau dipersepsikan sebagai tantangan yang dapat diatasi berkat adanya faktor penyeimbang seperti budaya organisasi yang kuat.
2. Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa konflik yang terjadi di lingkungan Kantor Samsat lebih bersifat fungsional (konstruktif), seperti konflik tugas yang mendorong diskusi mendalam, evaluasi alternatif, dan perbaikan proses kerja, yang pada akhirnya justru meningkatkan kinerja pegawai.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi merupakan variabel independen yang paling kuat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa nilai-nilai, norma, dan pola perilaku bersama yang positif berfungsi efektif

4. sebagai perekat sosial, panduan perilaku, dan sumber motivasi intrinsik yang mendorong pencapaian kinerja optimal.
5. Secara simultan, beban kerja, konflik, dan budaya organisasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga variabel tersebut secara bersama-sama menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 32,7% (berdasarkan nilai Adjusted R Square 0,278), sementara sisanya 67,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
6. Budaya organisasi memainkan peran kunci sebagai fondasi dan moderator. Temuan penelitian memperkuat peran budaya organisasi tidak hanya sebagai pendorong langsung kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme yang dapat meredam potensi dampak negatif dari beban kerja dan mengarahkan konflik ke arah yang produktif. Dalam ekosistem kerja di Kantor Samsat, budaya yang kuat dan adaptif menjadi infrastruktur psikososial yang paling menentukan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut adalah beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh pihak manajemen Kantor Samsat Kota Sorong dan untuk penelitian selanjutnya:

1. Mendefinisikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai inti secara jelas dan konsisten. Menginstitutionalisasikan nilai-nilai melalui ritual, simbol, dan sistem penghargaan yang konsisten dengan nilai tersebut. Memastikan keselarasan budaya dalam proses rekrutmen dan sosialisasi pegawai baru.
2. Melatih keterampilan manajemen konflik bagi seluruh pegawai. Menciptakan ruang untuk menyampaikan perbedaan pendapat secara terbuka dan terhormat terkait dengan prosedur kerja dan perbaikan layanan.

3. Melakukan audit beban kerja secara berkala untuk memastikan distribusi tugas yang adil dan proporsional.
4. Mengembangkan Kepemimpinan yang Transformasional dan Melayani.

DAFTAR PUSTAKA

- Abell, et al. (2024). *The Role of Organizational Culture in Public Sector Performance: A Case Study Approach*. Journal of Public Administration Research and Theory.
- Alhigna, A. (2023). *Beban Kerja dan Kinerja Pegawai: Studi pada Instansi Pemerintah Daerah*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 15(2), 210 for analysis.)
- Anita, S. (2024). *Konflik Organisasi: Teori dan Solusi*. Penerbit Media Satu.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised Edition). Jossey-Bass.
- Cristine, L. (2021). *Dampak Konflik Internal terhadap Kinerja Organisasi Publik*. Jurnal Administrasi Publik, 12(1), 45-60.
- Daniel. (2021). *Manajemen Kinerja: Konsep dan Aplikasi*. Penerbit Alfabeta.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Duka, et al. (2023). *Workload, Job Stress, and Employee Effectiveness: An Empirical Study*. International Journal of Business Psychology, 8(3), 123-145.
- Gibson, et al. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hari, S. (2019). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Penerbit Graha Ilmu.
- Hasan, M., & Astuti, R. (2020). *Pembentukan Budaya Organisasi: Teori dan Praktik*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 7(2), 89-102.

- Indrayana, et al. (2024). *Pengaruh Konflik Interpersonal terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara*. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 28(1), 77-92.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kristanto, A. (2020). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Penerbit Andi.
- Kustina, et al. (2023). *Beban Kerja dan Penyesuaian Diri Pegawai*. *Jurnal Psikologi Kerja*, 10(1), 34-50.
- Lendrawati. (2022). *Konflik Kerja, Kepuasan, dan Kinerja Pegawai: Sebuah Analisis Kausal*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(3), 210-225.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nabawi, R. (2019). *Kinerja Organisasi: Konsep dan Pengukuran*. Penerbit CV. Budi Utama.
- Novita, D. (2022). *Beban Kerja Optimal dan Kinerja Pegawai*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 155-170.
- Nurhasanah, et al. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi Sehat terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 19(1), 45-60.
- Nursiti, N., & Aditya, R. (2020). *Teori Kinerja Individu dan Organisasi*. Penerbit Prenada Media.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Prasetyo, B., & Marlina, L. (2019). *Evaluasi Kinerja Pegawai*. Penerbit Salemba Empat.

- Prehastanti, A., & Ahsani, R. (2024). *Beban Kerja, Tekanan Waktu, dan Kinerja Pelayanan Publik*. *Jurnal Administrasi Pelayanan Publik*, 6(1), 88-105.
- Puspitasari, et al. (2020). *Memahami Konflik Fungsional dan Disfungsional dalam Tim*. *Jurnal Psikologi Sosial*, 18(2), 112-125.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Rolos, et al. (2018). *High Workload and Service Quality Decline: Evidence from Public Sector*. *International Journal of Public Sector Management*, 31(5), 589-605.
- Rita, M. (2023). *Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(1), 33-48.
- Safrida, L. (2019). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 200-215.
- Sari, N., & Rayni, D. (2020). *Beban Kerja Perawat dan Stress Kerja di Rumah Sakit*. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 23(1), 56-67.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Searle, B. J., Bright, J. E. H., & Bochner, S. (2001). Helping people to sort it out: The role of social support in the Job Strain Model. *Work & Stress*, 15(4), 328–346.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sinaga, et al. (2021). *Kinerja dalam Organisasi: Pendekatan Multidimensi*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), 145-160.
- Sinambela, L. P. (2019). *Konflik Organisasi: Dimensi dan Pengelolaannya*. Penerbit Bumi Aksara.

- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sulastri, S., & Onsardi, O. (2020). *Kombinasi Beban Kerja dan Konflik Kerja terhadap Produktivitas*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 134-149.
- Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 141–163.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11–34.
- Wahyuningsih, S. (2017). *Beban Kerja Perawat: Perspektif Subjektif dan Objektif*. *Jurnal Ners*, 12(1), 77-85.
- Wibawa, A. (2023). *Beban Kerja dan Ketegangan Kerja*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(2), 99-114.
- Winardi, J. (2015). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Penerbit Rajawali Pers.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459–482.

LAMPIRAN

KUISIONER PENELITIAN

PENGARUH BEBAN KERJA, KONFLIK ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR SAMSAT KOTA SORONG

Bersama ini, saya mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti bagi saya dalam menyelesaikan penelitian ini. Atas bantuan dan perhatian bapak/ibu, saya ucapkan terima kasih.

IDENTITAS RESPONDEN:

1	Jenis Kelamin	Laki-Laki / Perempuan
2	Usia	
3	Pendidikan Terakhir	SMP /SMA /D3 /S1 /S2 /S3
4	Lama Bekerja	
5	Pangkat/Gol	

Isilah jawaban berikut sesuai dengan pendapat bapak/ ibu dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia.

KETERANGAN		
STS	: Sangat Tidak Setuju	= 1
TS	: Tidak Setuju	= 2
S	: Setuju	= 3
SS	: Sangat Setuju	= 4

1. Pernyataan Beban Kerja

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya seringkali harus mengerjakan beberapa tugas berbeda dalam waktu yang bersamaan.				
2	Kompleksitas dan kesulitan tugas yang saya terima memerlukan usaha dan konsentrasi yang sangat tinggi.				
3	Saya merasa jumlah staf atau sumber daya yang ada tidak sebanding dengan volume pekerjaan yang harus diselesaikan.				
4	Waktu kerja yang tersedia (misalnya 8 jam/hari) seringkali tidak cukup untuk menyelesaikan semua tugas yang menjadi tanggung jawab saya.				
5	Saya sering harus bekerja di luar jam kerja normal (lembur) untuk memenuhi target penyelesaian pekerjaan.				
6	Saya merasa terus dikejar-kejar oleh waktu dan tenggat (deadline) yang ketat.				
7	Target kerja yang diberikan kepada saya dinilai terlalu tinggi dan sulit untuk dicapai dalam kondisi normal.				
8	Saya merasa khawatir tidak dapat memenuhi ekspektasi atau standar kinerja yang ditetapkan oleh atasan.				
9	Pencapaian target kerja saya sangat mempengaruhi tingkat stres dan tekanan psikologis yang saya alami.				
10	Secara keseluruhan, beban kerja yang saya tanggung saat ini sudah berada pada tingkat yang dapat menimbulkan kelelahan dan menurunkan kualitas kerja saya.				

2. Pernyataan Konflik Organisasi

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya sering mengalami kesalahpahaman dalam berkomunikasi dengan rekan kerja atau atasan yang berujung pada ketegangan.				
2	Informasi penting di tempat kerja seringkali tidak disampaikan dengan jelas dan transparan, sehingga memicu perselisihan.				
3	Saya merasa memiliki cara pandang, prinsip, atau nilai kerja yang sangat berbeda dengan beberapa rekan kerja, yang kerap menimbulkan gesekan.				
4	Perbedaan dalam menafsirkan suatu kebijakan atau aturan kerja sering menjadi sumber pertentangan di unit saya.				
5	Saya merasa bahwa tujuan atau prioritas kerja antar individu atau antar departemen di tempat saya bekerja sering tidak selaras dan saling berbenturan.				
6	Pencapaian target atau kepentingan pribadi/kelompok tertentu diutamakan daripada tujuan organisasi secara keseluruhan.				
7	Terjadi persaingan yang tidak sehat antar karyawan atau departemen dalam memperebutkan sumber daya yang terbatas (seperti anggaran, peralatan, atau dukungan personal).				
8	Perebutan kesempatan (seperti promosi atau proyek menarik) sering menimbulkan rasa tidak suka dan konflik di antara rekan kerja.				
9	Konflik-konflik yang terjadi lebih bersifat merusak (destruktif) dan menghambat kelancaran pencapaian tujuan tim.				
10	Situasi konflik di tempat kerja saya telah menciptakan lingkungan yang tidak nyaman dan penuh persaingan negatif, di mana pihak-pihak berusaha "menyingkirkan" yang lain.				

3. Pernyataan Budaya Organisasi

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Instansi saya sangat mendorong dan menghargai ide-ide baru serta cara-cara kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.				
2	Kami didorong untuk mengambil inisiatif dan risiko yang telah diperhitungkan untuk mencapai kemajuan.				
3	Fleksibilitas dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan dinilai lebih penting daripada selalu mengikuti prosedur lama.				
4	Instansi ini sangat menekankan pada pencapaian target dan hasil kerja yang konkret.				
5	Kompetisi sehat antarpegawai dan antarunit didorong untuk memacu kinerja yang lebih tinggi.				
6	Kesuksesan individu dan tim diukur terutama berdasarkan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.				
7	Prosedur dan aturan kerja yang jelas serta konsisten dijalankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan terprediksi.				
8	Efisiensi, pengendalian, dan kelancaran operasional menjadi fokus utama dalam organisasi ini.				
9	Koordinasi dan alur kerja yang tertata rapi sangat diutamakan untuk mencegah kesalahan dan konflik.				
10	Secara keseluruhan, pola kerja dan nilai-nilai yang dianut di instansi ini efektif dalam menghadapi tantangan eksternal sekaligus mempersatukan seluruh anggota.				

4. Pernyataan Kinerja

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Menghasilkan pekerjaan dengan tingkat ketelitian dan akurasi yang sangat tinggi.				
2	Hasil kerja yang diselesaikan memenuhi atau bahkan melampaui standar mutu yang telah ditetapkan organisasi.				
3	Secara konsisten mampu memenuhi target volume atau jumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.				
4	Output kerja yang dihasilkan dalam periode tertentu dinilai tinggi dan berkontribusi signifikan terhadap pencapaian sasaran organisasi.				
5	Hampir selalu menyelesaikan tugas-tugasnya tepat pada atau sebelum waktu yang telah ditentukan.				
6	Penyerahan hasil kerja (seperti laporan atau proyek) jarang mengalami keterlambatan yang mengganggu program kegiatan lainnya.				
7	Mampu menggunakan sumber daya organisasi (waktu, anggaran, alat) secara efisien untuk mencapai hasil yang optimal.				
8	Dapat mengidentifikasi masalah dalam pelaksanaan program dan menemukan solusi yang efektif untuk mengatasinya.				
9	Dapat bekerja dengan baik dengan minim pengawasan langsung, menunjukkan inisiatif dan tanggung jawab pribadi.				
10	Secara keseluruhan, kontribusi sangat berarti dalam mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi.				

No	USIA	PENDIDIKAN	LAMA BEKERJA	JENIS KELAMIN
1	3	3	2	2
2	2	3	2	1
3	2	3	3	2
4	3	2	2	1
5	3	3	2	2
6	3	3	3	1
7	3	3	3	2
8	3	3	3	1
9	3	3	3	1
10	4	3	3	2
11	3	3	3	1
12	2	2	2	1
13	3	2	3	1
14	3	3	3	1
15	3	3	3	1
16	2	2	1	1
17	3	3	3	1
18	2	2	2	2
19	3	3	3	2
20	2	2	3	2
21	3	3	3	2
22	3	3	3	2
23	2	2	2	1
24	3	3	3	1
25	2	3	3	1
26	2	3	3	2
27	3	3	3	2
28	1	2	3	2
29	1	3	2	2
30	3	3	3	2
31	2	2	2	2
32	3	3	1	1
33	2	3	2	2
34	3	3	3	1
35	2	3	3	2
36	2	3	1	2
37	3	3	3	2
38	3	3	3	2
39	3	3	3	2
40	2	3	2	1
41	2	3	3	2

42	1	2	1	1
43	2	3	1	1
44	2	3	2	1
45	2	3	3	2

Beban Kerja										
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	TOTAL
4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	33
3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	25
4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	34
2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	24
3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	30
2	4	4	2	2	2	2	2	2	3	25
2	4	4	2	2	2	2	2	2	3	25
2	4	4	2	2	2	2	2	2	3	25
2	4	4	2	2	2	2	2	2	3	25
2	4	4	2	2	2	2	2	2	3	25
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	30
3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	30
3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	29
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	28
3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	29
3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	29
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	22
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	22
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21
2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	16
3	2	1	1	1	2	3	3	3	2	21
1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	16

2	2	3	1	2	3	3	2	3	2	23
2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	25
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	21
2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19
1	2	3	1	2	1	2	2	2	1	17
1	2	3	1	2	1	2	2	2	1	17
2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	25
3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	27
3	3	3	3	2	2	1	2	1	1	21
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	25

Budaya Organisasi										
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	TOTAL
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	34
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	30
2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	30
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	35
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	36
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	38
4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	36
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	34
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	33
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30

4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30

Correlations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011
VAR00001	Pearson Correlation	1	,462**	,287	,650**	,682**	,650**	,735**	,809**	,761**	,564**	,807**
	Sig. (2-tailed)		,001	,056	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00002	Pearson Correlation	,462**	1	,742**	,629**	,524**	,567**	,412**	,573**	,568**	,768**	,787**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00003	Pearson Correlation	,287	,742**	1	,543**	,459**	,496**	,338*	,299*	,378*	,721**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,056	,000		,000	,002	,001	,023	,046	,010	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00004	Pearson Correlation	,650**	,629**	,543**	1	,823**	,743**	,528**	,591**	,550**	,590**	,821**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00005	Pearson Correlation	,682**	,524**	,459**	,823**	1	,699**	,552**	,533**	,560**	,511**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00006	Pearson Correlation	,650**	,567**	,496**	,743**	,699**	1	,833**	,701**	,641**	,638**	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00007	Pearson Correlation	,735**	,412**	,338*	,528**	,552**	,833**	1	,814**	,683**	,602**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,023	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00008	Pearson Correlation	,809**	,573**	,299*	,591**	,533**	,701**	,814**	1	,872**	,659**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,046	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00009	Pearson Correlation	,761**	,568**	,378*	,550**	,560**	,641**	,683**	,872**	1	,774**	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00010	Pearson Correlation	,564**	,768**	,721**	,590**	,511**	,638**	,602**	,659**	,774**	1	,859**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00011	Pearson Correlation	,807**	,787**	,673**	,821**	,780**	,857**	,794**	,841**	,842**	,859**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
**. 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
,937	10

Correlations													
		VAR0000	VAR000	VAR0	VAR00	VAR0	VAR0	VAR0	VAR0	VAR0	VAR0	VAR000	VAR000
		1	02	0003	004	0005	0006	0007	0008	0009	10	11	
VAR00001	Pearson Correlation	1	,530**	,320*	,414**	,195	,288	,276	,407**	,132	,244	,701**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,032	,005	,200	,055	,066	,006	,388	,106	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	
VAR00002	Pearson Correlation	,530**	1	,467**	,309*	-,021	,309*	,306*	,348*	-,244	,067	,490**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,039	,892	,039	,041	,019	,106	,660	,001	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	

	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00003	Pearson Correlation	,320*	,467**	1	,054	,318*	,054	,324*	,219	-,097	-,182	,373*
	Sig. (2-tailed)	,032	,001		,724	,033	,724	,030	,148	,527	,232	,012
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00004	Pearson Correlation	,414**	,309*	,054	1	,241	,595**	,018	,419**	-,205	,069	,546**
	Sig. (2-tailed)	,005	,039	,724		,111	,000	,909	,004	,176	,653	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00005	Pearson Correlation	,195	-,021	,318*	,241	1	,008	,443**	,504**	,254	,177	,515**
	Sig. (2-tailed)	,200	,892	,033	,111		,960	,002	,000	,092	,246	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00006	Pearson Correlation	,288	,309*	,054	,595**	,008	1	,280	,319*	-,028	,257	,591**
	Sig. (2-tailed)	,055	,039	,724	,000	,960		,062	,033	,857	,088	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00007	Pearson Correlation	,276	,306*	,324*	,018	,443**	,280	1	,621**	,343*	,276	,661**
	Sig. (2-tailed)	,066	,041	,030	,909	,002	,062		,000	,021	,066	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00008	Pearson Correlation	,407**	,348*	,219	,419**	,504**	,319*	,621**	1	,303*	,314*	,774**
	Sig. (2-tailed)	,006	,019	,148	,004	,000	,033	,000		,043	,035	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00009	Pearson Correlation	,132	-,244	-,097	-,205	,254	-,028	,343*	,303*	1	,498**	,405**
	Sig. (2-tailed)	,388	,106	,527	,176	,092	,857	,021	,043		,000	,006
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00010	Pearson Correlation	,244	,067	-,182	,069	,177	,257	,276	,314*	,498**	1	,510**
	Sig. (2-tailed)	,106	,660	,232	,653	,246	,088	,066	,035	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00011	Pearson Correlation	,701**	,490**	,373*	,546**	,515**	,591**	,661**	,774**	,405**	,510**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

** . 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
,731	10

Correlations		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011
VAR00001	Pearson Correlation	1	,640**	,218	,293	,324*	,363*	,245	,324*	-,007	-,007	,615**
	Sig. (2-tailed)		,000	,150	,050	,030	,014	,104	,030	,965	,965	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00002	Pearson Correlation	,640**	1	,154	,121	-,015	,092	-,082	,154	-,039	-,200	,331*
	Sig. (2-tailed)	,000		,312	,428	,922	,548	,593	,312	,798	,189	,026
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00003	Pearson Correlation	,218	,154	1	,763**	,492**	,552**	,361*	,662**	,121	,121	,713**
	Sig. (2-tailed)	,150	,312		,000	,001	,000	,015	,000	,428	,428	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00004	Pearson Correlation	,293	,121	,763**	1	,602**	,639**	,590**	,763**	,088	,088	,804**
	Sig. (2-tailed)	,050	,428	,000		,000	,000	,000	,000	,566	,566	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00005	Pearson Correlation	,324*	-,015	,492**	,602**	1	,552**	,213	,323*	-,039	-,039	,560**
	Sig. (2-tailed)	,030	,922	,001	,000		,000	,160	,030	,798	,798	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00006	Pearson Correlation	,363*	,092	,552**	,639**	,552**	1	,401**	,858**	,203	,203	,798**
	Sig. (2-tailed)	,014	,548	,000	,000	,000		,006	,000	,180	,180	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00007	Pearson Correlation	,245	-,082	,361*	,590**	,213	,401**	1	,508**	,171	,311*	,619**
	Sig. (2-tailed)	,104	,593	,015	,000	,160	,006		,000	,262	,038	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00008	Pearson Correlation	,324*	,154	,662**	,763**	,323*	,858**	,508**	1	,282	,282	,840**
	Sig. (2-tailed)	,030	,312	,000	,000	,030	,000	,000		,061	,061	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00009	Pearson Correlation	-,007	-,039	,121	,088	-,039	,203	,171	,282	1	,544**	,369*
	Sig. (2-tailed)	,965	,798	,428	,566	,798	,180	,262	,061		,000	,013

	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00010	Pearson Correlation	-,007	-,200	,121	,088	-,039	,203	,311*	,282	,544**	1	,369*
	Sig. (2-tailed)	,965	,189	,428	,566	,798	,180	,038	,061	,000		,013
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
VAR00011	Pearson Correlation	,615**	,331*	,713**	,804**	,560**	,798**	,619**	,840**	,369*	,369*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,026	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,013	,013	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
**. 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
,798	10

Correlations												
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011
VAR00001	Pearson Correlation	1	,487**	,102	,268	,487**	,102	,388**	-,135	-,148	-,160	,405**
	Sig. (2-tailed)		,001	,498	,072	,001	,498	,008	,370	,326	,287	,005
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
VAR00002	Pearson Correlation	,487**	1	,280	,234	,617**	,487**	,339*	,042	-,164	-,007	,589**
	Sig. (2-tailed)	,001		,060	,118	,000	,001	,021	,783	,276	,961	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
VAR00003	Pearson Correlation	,102	,280	1	,611**	,487**	,327*	,388**	,280	-,148	,208	,604**
	Sig. (2-tailed)	,498	,060		,000	,001	,027	,008	,060	,326	,165	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
VAR00004	Pearson Correlation	,268	,234	,611**	1	,550**	,268	,691**	-,083	-,090	-,098	,528**
	Sig. (2-tailed)	,072	,118	,000		,000	,072	,000	,585	,551	,518	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
VAR00005	Pearson Correlation	,487**	,617**	,487**	,550**	1	,487**	,568**	,042	-,164	-,007	,700**

	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,000		,001	,000	,783	,276	,961	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
VAR00006	Pearson Correlation	,102	,487**	,327*	,268	,487**	1	,388**	,487**	,241	,393**	,764**
	Sig. (2-tailed)	,498	,001	,027	,072	,001		,008	,001	,107	,007	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
VAR00007	Pearson Correlation	,388**	,339*	,388**	,691**	,568**	,388**	1	-,120	-,131	-,142	,543**
	Sig. (2-tailed)	,008	,021	,008	,000	,000	,008		,429	,386	,348	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
VAR00008	Pearson Correlation	-,135	,042	,280	-,083	,042	,487**	-,120	1	,375*	,674**	,515**
	Sig. (2-tailed)	,370	,783	,060	,585	,783	,001	,429		,010	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
VAR00009	Pearson Correlation	-,148	-,164	-,148	-,090	-,164	,241	-,131	,375*	1	,764**	,339*
	Sig. (2-tailed)	,326	,276	,326	,551	,276	,107	,386	,010		,000	,021
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
VAR00010	Pearson Correlation	-,160	-,007	,208	-,098	-,007	,393**	-,142	,674**	,764**	1	,545**
	Sig. (2-tailed)	,287	,961	,165	,518	,961	,007	,348	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
VAR00011	Pearson Correlation	,405**	,589**	,604**	,528**	,700**	,764**	,543**	,515**	,339*	,545**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,021	,000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
**. 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
,739	10

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	,572 ^a	,327	,278	1,51170
a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,505	3	15,168	6,638	,001 ^b
	Residual	93,695	41	2,285		
	Total	139,200	44			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,301	3,823		3,741	,001
	X1	,057	,040	,186	1,418	,164
	X2	,188	,088	,279	2,129	,039
	X3	,362	,094	,496	3,872	,000
a. Dependent Variable: Y						

USIA

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	3	6,7	6,7
	31-40 Tahun	18	40,0	46,7
	41-50 Tahun	23	51,1	97,8
	51> Tahun	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	

PENDIDIKAN				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	DIPLOMA	10	22,2	22,2
	S1	35	77,8	100,0
	Total	45	100,0	

LAMA_BEKERJA				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	1-7 Tahun	5	11,1	11,1
	8-14 Tahun	12	26,7	37,8
	15> Tahun	28	62,2	100,0
	Total	45	100,0	

JENIS_KELAMIN				

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	21	46,7	46,7
	Perempuan	24	53,3	100,0
	Total	45	100,0	

DOKUMENTASI







SURAT KETERANGAN



PEMERINTAH PROVINSI PAPUA BARAT DAYA
**BADAN PENGELOLA PENDAPATAN KEUANGAN
 DAN ASET DAERAH**
 Jl. Pendidikan Km. 5, Kota Sorong

Sorong, 04 Des 2025

Nomor : 900/66/BPPKAD-PBD/2025
 Lampiran :-
 Hal : Surat Penerimaan Izin Penelitian

Kepada
 Yth. Direktur Pasca Sarjana
 Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong
 di -
 Tempat.

Dengan hormat,

Merujuk Surat Direktur Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong Nomor: 28/DP.UPMS/S.PD/XI/2025, tanggal 28 November 2025 tentang Permohonan Izin Penelitian, maka dengan ini di informasikan bahwa, mahasiswa atas nama **Lilis Suryani, NIM. 146110124115** dapat diterima melaksanakan Penelitian dalam Rangka Tugas Akhir Tesis pada instansi kami terhitung hari ini sampai dengan tanggal 29 Desember 2025.

Demikian yang dapat Kami sampaikan, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian diucapkan terima kasih.


**KEPALA BPPKAD
 PROVINSI PAPUA BARAT DAYA**
Dr. Halasson F. Sinurat, S.SIP., M.Si
 Pembina Utama Muda (IV/c)
 NIP. 19810824 199912 1 001

-Tembusan kepada yang bersangkutan .