

Pengaruh Motivasi Kerja, Konflik Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Di Kantor PT. Telkomsel Bandar Lampung)

Nanda Patricia¹

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bandar Lampung¹

Patricia.nanda1717@gmail.com¹



Research
&
Publishing

Sejarah Revisi Artikel :

Received on 26 September 2023

1st Revision on 30 September 2023

Accepted on 9 Oktober 2023

Doi :

<https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v1i2.10>

Abstrak : Pandemi COVID-19 telah mengganggu seluruh aspek kehidupan sosial dan ekonomi, termasuk dunia usaha. Awalnya, operasional dapat berjalan seperti biasa, namun kini perusahaan harus menerapkan pembatasan fisik, sistem shift, dan bahkan pengaturan bekerja dari rumah untuk mengekang penyebaran pandemi COVID-19.

Tujuan : Dalam situasi pandemi Covid-19, penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dampak motivasi kerja, konflik kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung.

Metodologi : Metode penelitian kuantitatif. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian : Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil simpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung. Konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung. Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja, konflik kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung.

Kata Kunci : Motivasi Kerja, Konflik Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.

1. Pendahuluan

Wabah Covid-19 telah mengganggu semua aspek kehidupan sosial dan ekonomi, termasuk perusahaan. Awalnya, bisnis dapat berjalan dengan lancar, tetapi sekarang

perusahaan harus menerapkan langkah-langkah seperti *physical distancing*, sistem *shift*, dan *work from home* untuk mengatasi penyebaran Covid-19. Konsep *new normal* merujuk pada kondisi yang muncul sebagai akibat dari krisis global, di mana semua sektor, termasuk perusahaan, beradaptasi dengan situasi baru yang timbul sebagai dampak dari peristiwa tersebut, termasuk dalam hal kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah gambaran dari aspek-aspek seperti kualitas, kuantitas, waktu yang dihabiskan, serta kerjasama yang digunakan untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, kinerja bisa dievaluasi dan diukur ketika individu atau kelompok karyawan telah mencapai standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh organisasi. Oleh karena itu, dalam proses pengukuran kinerja, tujuan dan target yang telah ditetapkan memiliki pentingnya sendiri, karena tanpa hal tersebut, penilaian kinerja individu atau organisasi akan kurang akurat. (Moeheriono, 2012).

(Mangkunegara, 2015) Kinerja karyawan adalah hasil dari tugas yang telah dilakukan oleh seorang karyawan dalam hal kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawabnya. Faktor-faktor seperti motivasi dan kemampuan seseorang dapat memengaruhi kinerja ini. Kinerja karyawan memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang lebih tinggi menunjukkan adanya peningkatan dalam hal efisiensi, efektivitas, atau kualitas dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan dalam organisasi atau perusahaan.

(Koopmans et al., 2014) Kinerja karyawan adalah evaluasi dari prestasi kerja atau pencapaian sesungguhnya yang dapat diukur yang diberikan oleh seorang karyawan. Kinerja mencerminkan hasil kerja yang telah dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, dengan tujuan mencapai target atau tujuan organisasi. Ini juga sesuai dengan definisi dari sumber lain. (Mathis and Jackson, 2012), Kinerja adalah tindakan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan, dan kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana mereka berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Menurut (Wibowo, 2017) Menyatakan bahwa kesuksesan dalam kinerja dapat dinilai dari hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun jumlahnya, yang diberikan oleh individu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. (Koopmans et al.,

2014) Indikator-indikator kinerja mencakup pencapaian dalam tugas kerja, kontribusi dalam konteks organisasi, dan perilaku yang tidak mendukung produktivitas. Tingkat kinerja yang tinggi dari karyawan juga merupakan salah satu penanda keberhasilan suatu organisasi, karena kinerja mencerminkan prestasi yang diberikan oleh individu atau kelompok.

Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam menentukan sejauh mana suatu organisasi dapat beroperasi secara efektif. Tingkat kinerja karyawan dapat mempengaruhi hasil kerja yang diharapkan dalam hal kuantitas dan kualitas. Kehadiran unsur manusia dalam organisasi sangat signifikan, karena mereka merupakan motor penggerak utama dalam sebuah organisasi dan merespon berbagai tuntutan dari lingkungan dan perubahan zaman. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, penting bagi karyawan untuk memiliki kepribadian yang baik, sehingga mereka dapat berkontribusi secara positif dalam lingkungan kerja yang dinamis dan melaksanakan tugas mereka dengan efektif. (Mangkunegara, 2014).

Kemajuan dan kesuksesan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan memiliki pengaruh besar terhadap kesuksesan perusahaan tersebut. Saat ini, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menciptakan tingkat kinerja karyawan yang optimal sebagai strategi pengembangan bisnisnya. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membangun dan meningkatkan kinerja karyawannya. Para karyawan berperan sebagai pelaku yang terlibat dalam seluruh rangkaian proses perencanaan hingga evaluasi, serta mampu memanfaatkan sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan. (Rivai, 2014).

PT. Telkomsel Bandar Lampung adalah salah satu perusahaan di Bandar Lampung yang beroperasi di bidang komunikasi seluler. Telkomsel memegang posisi terdepan dalam pasar penyedia layanan seluler, berperan dalam mengarahkan perkembangan industri telekomunikasi di Indonesia dan memperkenalkan era baru layanan *mobile broadband*. Telkomsel secara terus-menerus menerapkan perkembangan teknologi seperti 3G, HSDPA, HSPA, dan *Long Term Evolution* (LTE). Saat ini jumlah pegawai PT.

Telkomsel Bandar Lampung terdiri dari 70 orang pegawai, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1 Jumlah Pegawai PT. Telkomsel Bandar Lampung

No	Jabatan	Jumlah
1	<i>Manager</i>	1
2	<i>Customes Service Representative</i>	5
3	<i>Sistem engineering</i>	4
4	<i>Data center</i>	12
5	<i>Marketing</i>	45
6	<i>Customer relationship manager</i>	3
Total		70

Sumber: HRD PT. Telkomsel Bandar Lampung (2021)

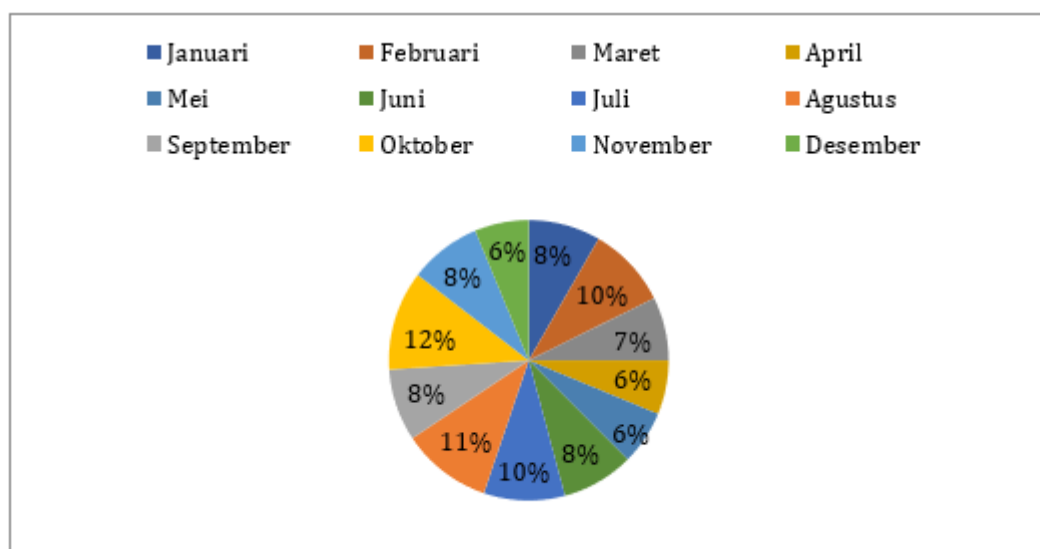
Berdasarkan observasi awal dan pengumpulan data awal, teridentifikasi beberapa indikasi yang menunjukkan sumber daya manusia PT. Telkomsel Bandar Lampung tidak berfungsi maksimal. Indikasi kurang optimalnya kinerja karyawan di PT. Telkomsel Bandar Lampung dapat dilihat pada data evaluasi kinerja berikut ini :

Tabel 2 Data Penilaian Kinerja Karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung (2018-2020)

No	Kategori Peringkat	Tahun		
		2018	2019	2020
1	Baik	20	17	17
2	Cukup baik	15	18	13
3	Kurang	27	33	35
4	Tidak baik	8	2	5
Jumlah		70	70	70

Sumber : Hasil pengolahan data dari staf bagian SDM PT. Telkomsel Bandar Lampung (2022)

Berdasarkan Tabel 2 data kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Bandar Lampung mengkategorikan penurunan jumlah pegawai yang berkinerja tinggi dibarengi dengan peningkatan jumlah pegawai yang berkinerja rendah. Penurunan kinerja karyawan ini ditandai dengan penurunan angka penjualan yang tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Menurunnya kinerja berdampak pada menurunnya pendapatan perseroan. Selain data tersebut, data kinerja PT. Telkomsel Bandar Lampung berdasarkan absensi juga diperoleh, seperti tergambar pada Grafik 1 di bawah ini :



Gambar 1 Grafik Absensi Karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung

Berdasarkan Gambar 1 terlihat bahwa jumlah ketidakhadiran tanpa pemberitahuan (α) tertinggi pada PT. Kejadian pegawai Telkomsel Bandar Lampung pada bulan Oktober 2020 berjumlah 11 orang. Banyaknya angka ketidakhadiran pegawai (α) kemungkinan besar akan berdampak pada peningkatan beban kerja pegawai yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja kerjanya.

Banyak elemen yang memengaruhi kinerja, termasuk motivasi kerja dan konflik kerja. Seperti yang diungkapkan oleh (Hasibuan, 2010), motivasi kerja adalah dorongan internal seseorang untuk melakukan tindakan demi memenuhi kebutuhan, keinginan, dan tujuan mereka, yang juga bisa dipengaruhi oleh faktor eksternal. Untuk meningkatkan motivasi karyawan, seorang pimpinan dapat mengambil berbagai langkah, seperti meningkatkan fasilitas kerja, memberikan kenaikan gaji,

memberikan peluang promosi, dan memberikan penghargaan atas kinerja karyawan mereka.

Dalam PT. Telkomsel Bandar Lampung, terjadi fenomena penurunan motivasi kerja karyawan. Ini terkait dengan penerapan kebijakan WFH (*Work from Home*) yang diberlakukan untuk mengikuti status pandemi yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia. Meskipun langkah ini diambil untuk memastikan layanan pelanggan tetap berjalan sesuai prosedur standar yang berlaku dan mengikuti perkembangan pandemi, serta adanya sistem waktu kerja bergantian (*shifting*) untuk unit kerja tertentu yang tidak dapat melakukan pekerjaan secara remote (jauh), namun belum dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung.

Selain motivasi kerja, terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu konflik kerja. Konflik merupakan elemen yang signifikan dalam kehidupan organisasi dan tidak bisa dihindari. Konflik kerja adalah bagian alami dari proses perubahan dalam organisasi. (Albert, 2011) menyatakan bahwa konflik kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu konflik yang bersifat produktif dan destruktif. Albert berpendapat bahwa konflik dianggap positif atau konstruktif jika semua pihak terlibat dalam diskusi dan berusaha mencapai penyelesaian dengan damai.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Didi, Adha, and Asriyah 2019), Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BPBD Provinsi Banten. Sementara itu, temuan dari penelitian yang dilakukan oleh (Walangantu, 2018) Hasil penelitian tersebut mengindikasikan adanya hubungan positif yang signifikan antara konflik kerja dan kinerja karyawan di PT Pegadaian (Persero) Manado. Meskipun, temuan dari penelitian yang dilakukan oleh (Panggabean et., al. 2019) menunjukkan hubungan negatif antara konflik kerja dan stres kerja dengan kinerja pegawai.

Konflik kerja yang dikelola dengan pendekatan yang konstruktif memiliki potensi untuk merangsang peningkatan kinerja positif. Sebaliknya, ketika konflik tersebut tidak ditangani dengan baik, dapat mengakibatkan gangguan dalam kelompok kerja, penurunan produktivitas, dampak psikologis dan fisik, tekanan emosional, kesulitan

dalam menjaga fokus, gangguan dalam menjalankan aktivitas, meningkatnya eskalasi perbedaan menjadi konflik yang lebih serius, serta meningkatnya sentimen negatif seperti kebencian dan permusuhan.

Konflik kerja memiliki potensi dampak positif dan negatif. Untuk menghasilkan dampak positif, manajer perlu aktif dalam mengelola konflik di organisasi mereka. Tindakan ini dapat menguntungkan perusahaan dengan meningkatkan produktivitas pegawai akan memiliki dampak positif pada kinerja keseluruhan perusahaan. Penting untuk menyelesaikan konflik kerja dengan cepat dan tepat agar konflik tidak berdampak negatif dan tetap dalam batas yang wajar. Proses penyelesaian konflik harus dilakukan dengan cermat untuk mencegah gangguan dalam sistem kerja, lingkungan kerja, dan terutama kinerja karyawan.

(Rivai and Sagala, 2016) Menguraikan bahwa konflik kerja merujuk pada ketidakcocokan yang muncul antara dua atau lebih individu atau kelompok dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Ketidaksesuaian ini bisa muncul karena pembagian keterbatasan sumber daya, perbedaan dalam tugas kerja, atau perbedaan dalam pandangan tentang status, tujuan, nilai, atau persepsi. (Slocum and Hellriegel, 2007) menyatakan bahwa konflik kerja merujuk pada proses di mana individu atau kelompok merasa bahwa tujuan mereka sedang disalahkan atau ditentang oleh pihak lain, baik itu individu atau kelompok, yang memiliki perbedaan pendapat atau pandangan.

Menurut (Salamin and Hassan, 2016) ketidakcocokan antar karyawan dapat menyebabkan konflik kerja antar karyawan. Manajer yang baik harus dapat mengendalikan konflik ini dengan baik atau, hal ini dapat menyebabkan konflik personal dan emosional yang pada akhirnya akan memengaruhi budaya organisasi dan moral karyawan, yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan dan organisasi. Sehingga jika karyawan tersebut mengalami konflik kerja dengan atasan maupun rekan kerjanya dengan dibatasinya komunikasi informal maka karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal.

Konflik kerja merupakan proses interaktif yang diwujudkan dalam isu-isu seperti kesenjangan, perselisihan, atau anomali dalam diri individu atau dalam hubungan

sosial, seperti individu, kelompok, atau organisasi. Situasi konflik yang muncul antar pegawai dapat memberikan dampak buruk terhadap lingkungan kerja sehingga berpotensi menyebabkan penurunan kinerja pegawai.

Fenomena konflik kerja yang sering terjadi pada pegawai PT. Telkomsel Bandar Lampung yaitu adanya perdebatan antar karyawan antar karyawan terkait dengan pekerjaan yang tidak sesuai dengan *job desk*nya, perdebatan antara karyawan dengan pimpinan dan perbedaan pendapat mengenai tanggung jawab pekerjaan yang kurang jelas. Sedangkan fenomena budaya organisasi pegawai PT. Telkomsel Bandar Lampung yaitu masih kurang baiknya budaya kerja yang ada pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Kajian Teori

Kata "kinerja" berasal dari istilah "*job performance*" atau "*actual performance*," yang mengacu pada pencapaian sebenarnya dalam pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok. Kinerja dapat mencakup hasil kerja individu atau kelompok dalam konteks perusahaan. (Sinambela, 2018), Kinerja adalah pelaksanaan tugas dan peningkatan tugas tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mencapai hasil sesuai harapan. Definisi ini menekankan aspek proses, di mana selama pelaksanaan tugas, usaha-usaha perbaikan dilakukan untuk memaksimalkan pencapaian hasil kerja atau kinerja.

(Sinambela, 2018) Kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai tingkat kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan keterampilan khusus. Kinerja karyawan memiliki peran penting karena hal ini mencerminkan sejauh mana pegawai memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang telah diberikan kepada mereka. Untuk itu, penting untuk memiliki standar yang jelas dan dapat diukur yang digunakan sebagai pedoman bersama dalam menilai kinerja.

Menurut (Riniwati, 2016), Kinerja dapat diartikan sebagai sejauh mana individu telah berperan dalam menjalankan kinerja melibatkan pelaksanaan strategi organisasi dengan mencapai tujuan individu dan menunjukkan kompetensi yang relevan, melibatkan berbagai indikator termasuk sikap, kemampuan, dan prestasi.

Kinerja karyawan adalah hasil yang diperoleh oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya, dinilai berdasarkan kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator-indikator berikut: a) Kemampuan untuk mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. b) Kemampuan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan tanpa membuat kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang minimal. c) Tingkat ketepatan dalam melaksanakan tugasnya.

Aspek-aspek kinerja karyawan dapat digambarkan sebagai berikut: a) Hasil kerja, merujuk pada pencapaian yang diperoleh seseorang dalam pekerjaannya. b) Kedisiplinan, mengacu pada kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya dengan tepat waktu dan sesuai dengan tuntutan yang ada. c) Tanggung jawab dan kerja sama, mencerminkan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan baik, baik dalam situasi yang terawasi maupun yang tidak terawasi. Aspek-aspek ini sesuai dengan (Mangkunegara, 2017) Kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai prestasi yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Menurut (Sutrisno, 2019), kinerja karyawan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, termasuk aspek-aspek seperti kualitas kerja, jumlah kerja yang diselesaikan, waktu kerja yang dibutuhkan, dan kemampuan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut (Wibowo, 2018), Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja seseorang. Namun, istilah "kinerja" memiliki makna yang lebih luas, tidak hanya mencakup hasil kerja atau prestasi, tetapi juga mencakup bagaimana proses pelaksanaan pekerjaan berlangsung. Dalam konteks ini, kinerja karyawan mencakup sejauh mana mereka dapat menjalankan tugas mereka dengan baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka (Mangkunegara, 2017). Menurut (Moeheriono, 2019) Kinerja adalah representasi dari sejauh mana program kegiatan atau kebijakan berhasil dicapai dalam mencapai sasaran, visi, dan misi organisasi yang telah dirumuskan melalui perencanaan strategis organisasi tersebut. Menurut (Rivai and Basri, 2017) Kinerja merujuk pada kesediaan individu atau kelompok individu untuk menjalankan tugasnya dan meningkatkannya sesuai dengan tanggung jawab,

sehingga menghasilkan hasil sesuai dengan ekspektasi. (Mathis and Jackson, 2019) mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. (Rivai, 2017) Kinerja mengacu pada motivasi individu atau kelompok individu untuk menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan tanggung jawab, sehingga menghasilkan hasil yang memenuhi ekspektasi. Selain itu juga menjelaskan bahwa pada dasarnya, kinerja adalah prestasi yang diperoleh oleh seseorang dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditentukan untuk pekerjaan tersebut.

3. Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merujuk pada metode penelitian yang berasaskan pada paradigma positivisme, digunakan untuk menginvestigasi populasi atau sampel tertentu, proses pengumpulan data melibatkan penggunaan instrumen penelitian, dan analisis data dilakukan secara kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data penelitian terdiri dari informasi numerik. Pendekatan penelitiannya adalah kausal-asosiatif, dan teknik pengumpulan datanya berupa survei. (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengungkap realitas terkait kinerja karyawan di PT. Telkomsel Bandar Lampung. Penelitian ini memiliki fokus untuk memahami dampak motivasi kerja, konflik kerja, serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkomsel Bandar Lampung.

Data yang diperoleh dari kuesioner selanjutnya diolah dan dianalisis. Analisis data dalam penelitian ini meliputi metode penentuan hasil penelitian, yang kemudian diuraikan berdasarkan temuan penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + et$$

Keterangan:

Y : Kinerja

X₁ : Motivasi kerja

X_2 : Konflik kerja

X_3 : Budaya organisasi

a : Konstanta

b_1 - b_3 : koefisien X

e : *error*

4. Hasil Penelitian

4.1 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Berdasarkan temuan setelah melakukan penelitian dan mengolah data, ditemukan data analisis regresi linier berganda sebagai berikut :

Tabel 3 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	B	Std. Error
(Constant)	6,983	3,000
Motivasi kerja	1,751	0,197
Konflik kerja	-0,702	0,231
Budaya organisasi	0,584	0,157
R (Korelasi)	0,855	
R Square (Determinasi)	0.731	

Sumber : Data diolah pada tahun 2022

Berdasarkan Tabel 3 hasil uji koefisien Dalam regresi linear berganda yang telah disajikan sebelumnya, terlihat bahwa nilai koefisien korelasi adalah 0,855, yang menunjukkan tingkat pengaruh yang tinggi dari motivasi kerja, konflik kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan nilai koefisien korelasi yakni sebesar 0,855 berada dalam rentang antara 0.800 hingga 1.000. Selanjutnya, nilai (*R Square*) sebesar 0,731 mengindikasikan bahwa motivasi kerja dan konflik kerja dapat menjelaskan sekitar 73,1% dari variasi kinerja karyawan, sedangkan sebanyak 36,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti.

Dari Tabel 3 di atas, terdapat perhitungan hasil analisis regresi linier berganda yang dijalankan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS menghasilkan rumusan regresi berikut ini :

$$Y = 6,983 + 1,751 X_1 - 0,702 X_2 + 0,584 X_3 + e$$

1. Nilai konstanta sebesar 6,983 menunjukkan bahwa tanpa mempertimbangkan Motivasi Kerja dan Konflik Kerja maka tingkat kinerja pegawai akan mencapai 6,983 satuan.
2. Nilai koefisien untuk Motivasi Kerja mengindikasikan korelasi positif dengan kinerja karyawan. Ini mengimplikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja, kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Dalam situasi ini, jika motivasi kerja naik satu satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebanyak 1,751 satuan, dengan anggapan bahwa faktor-faktor lain tetap tidak berubah.
3. Koefisien Konflik Kerja menunjukkan adanya hubungan negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin menurunnya tingkat konflik kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan asumsi variabel lain tetap, maka jika tingkat konflik kerja turun satu satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,702 satuan.
4. Nilai koefisien untuk Budaya Organisasi menggambarkan hubungan positif dengan kinerja pegawai. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi, kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Dalam konteks ini, asumsi variabel lainnya tetap, jika budaya organisasi naik satu satuan, maka kinerja pegawai juga akan naik sebesar 0,584 satuan.

4.2 Uji Hipotesis

4.2.1 Uji T

Pengujian t digunakan untuk mengevaluasi apakah setiap variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan secara sendiri-sendiri pada variabel dependen. (Ghozalli, 2011). Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05 dapat didefinisikan sebagai berikut :

- a) apabila hasil t hitung lebih besar dari hasil t tabel, maka hipotesis akan diterima.

- b) Namun apabila hasil t hitung lebih rendah dibandingkan dengan hasil t tabel, maka hipotesis akan ditolak.

Dengan merujuk pada hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, dapat dinyatakan bahwa :

Tabel 4 Uji T

Variabel	T_{hitung}	t_{tabel}	Sig.
Motivasi kerja	8,905	1,660	0,000
Konflik kerja	-3,040	1,660	0,003
Budaya organisasi	2,145	1,660	0,031

Sumber : Data diolah pada tahun 2022

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa :

1. Hasil uji t -hitung untuk variabel motivasi kerja menunjukkan nilai sebesar 8,905 (t -hitung = 8,905 > t -tabel = 1,660), yang mengindikasikan adanya pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung.
2. Hasil uji t -hitung untuk variabel konflik kerja menunjukkan nilai sebesar -3,040 (t -hitung = -3,040 < t -tabel = 1,660) dengan nilai signifikansi sebesar 0,003, yang menunjukkan adanya pengaruh negatif konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung.
3. Hasil uji t -hitung untuk variabel budaya organisasi menunjukkan nilai sebesar 2,145 (t -hitung = 2,145 > t -tabel = 1,660) dengan nilai signifikansi sebesar 0,031, yang menandakan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung.

4.2.2 Uji F

Dalam rangka penelitian ini, metode analisis statistik yang diterapkan adalah uji F, yang bertujuan untuk mengevaluasi dalam sejauh mana variabel-variabel seperti motivasi kerja (X1), konflik kerja (X2), dan budaya organisasi (X3) memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Tabel 5 Uji F

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1578.116	2	789.058	91.013	.000 ^b
	Residual	580.870	67	8.670		
	Total	2158.986	69			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi_kerja, Konflik_kerja, Budaya_organisasi

Sumber : Data diolah pada tahun 2022

Berdasarkan Tabel 5 diketahui $F_{hitung} = 91,013$ dan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama motivasi kerja (X_1), konflik kerja (X_2) dan budaya organisasi (X_3), berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

4.2.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi adalah sebuah metrik yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model mampu menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Rentang nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 hingga 1, dimana nilai yang mendekati 1 mengindikasikan bahwa variabel independen memberikan sebagian besar informasi yang diperlukan untuk memprediksi variabel dependen. Perlu dicatat bahwa penggunaan *R-square* dapat dipengaruhi oleh jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model, dan saat variabel independen ditambahkan, *R-square* dapat meningkat tanpa mempertimbangkan apakah variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak. Sebaliknya, nilai adjusted *R-square* dapat berubah ketika variabel independen tambahan dimasukkan ke dalam model (Ghozali, 2011).

Tabel 6 Koefisien Determinasi Motivasi Kerja, Konflik Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	R	R Square
Motivasi Kerja, Konflik Kerja, Budaya Organisasi	0,855 ^a	0,731

Sumber : Data diolah pada tahun 2022

Dari Tabel 6, kita dapat melihat bahwa nilai *R-squared* (R^2) adalah 0,731, yang setara dengan 73,1%. Ini mengindikasikan bahwa sekitar 73,1% variasi dalam kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, konflik kerja, dan budaya organisasi. Sementara itu, sisa sekitar 26,9% dari variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diselidiki dalam penelitian ini.

4.3 Pembahasan

a. Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan di PT. Telkomsel Bandar Lampung. (Handoko, 2010) Menyatakan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai berikut: "motivasi adalah kondisi internal dalam diri seseorang yang mendorong dorongan individu untuk melaksanakan aktivitas tertentu dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan." (Rivai, 2008), Mendefinisikan motivasi sebagai "kompetensi dalam mengorientasikan karyawan dan perusahaan untuk mencapai kesuksesan dalam bekerja, sehingga kemauan karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara bersamaan".

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan yang diungkapkan dalam penelitian yang dilaksanakan oleh (Pratami, 2019) Temuan ini serupa dengan hasil penelitian yang mengindikasikan bahwa konflik kerja dan komunikasi organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai di PD. Pasar Jaya. Selain itu, temuan dari penelitian yang telah dilakukan (Didi, Adha, dan Asriyah 2019) Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa komunikasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai di BPBD Provinsi Banten.

b. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh negatif konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung. (Rivali and Sagala, 2016) menjelaskan Konflik kerja dapat digambarkan sebagai situasi di mana ketika dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu perusahaan atau organisasi menghadapi

situasi di mana ada ketidakcocokan dalam pengalokasian sumber daya yang terbatas, pelaksanaan aktivitas kerja, atau perbedaan dalam status, tujuan, nilai, atau persepsi, itu disebut sebagai konflik kerja.

Pada hakikatnya, konflik tidak dapat sepenuhnya dihindari, namun dapat diminimalkan agar tidak berkembang menjadi perpecahan, permusuhan, atau menimbulkan kerugian dalam suatu organisasi. Jika konflik dikelola secara efektif, konflik tersebut dapat memberikan manfaat maksimal, seperti menumbuhkan persaingan yang sehat di antara karyawan. Manajemen harus memperhatikan dan memahami perilaku karyawannya untuk mengurangi konflik negatif. Konflik dapat menimbulkan dampak buruk, termasuk ketegangan dalam hubungan pribadi, perasaan marah, sakit hati, dan isolasi. Akibatnya, aktivitas produksi mungkin terganggu karena waktu dan tenaga yang terbuang untuk meredakan ketegangan, dan individu yang terlibat mungkin mengalami stres yang menghambat kinerjanya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Panggabean et al., 2019), yang mengungkapkan hasil analisis regresi linier berganda sebagai $\hat{Y} = 107.279 - 0.374X_1 + 0.497X_2$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Kekuatan hubungan ketiga variabel tergolong sedang dengan nilai r sebesar 0,468. Dari koefisien determinasi dapat dijelaskan bahwa 21,9% varians diperhitungkan, sedangkan sisanya sebesar 78,1% disebabkan oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

c. Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung. digambarkan sebagai persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi. Hal ini menjadi eksplisit ketika kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem makna bersama. Oleh karena itu, kita dapat mengantisipasi bahwa individu dengan latar belakang berbeda atau pada berbagai tingkatan dalam organisasi akan cenderung menafsirkan budaya organisasi dalam istilah yang sama.

Budaya organisasi merupakan keseluruhan filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dianut secara bersama-sama oleh sebuah organisasi. Istilah "budaya" (*culture*) ini memiliki akar yang berasal dari bidang antropologi. Kilmalnn, Salxton, dan Serpal (1985) mendefinisikannya sebagai filsafat, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu komunitas. Dalam konteks literatur perilaku organisasi, budaya organisasi diidentifikasi sebagai pola nilai-nilai dan keyakinan bersama yang membantu individu memahami bagaimana organisasi beroperasi dan memberikan pedoman untuk perilaku yang diterima dalam konteks organisasi tersebut.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT. Telkomsel Bandar Lampung, sementara tingkat konflik kerja memiliki hubungan negatif dengan kinerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Secara keseluruhan, motivasi kerja, konflik kerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Bandar Lampung.

6. Daftar Pustaka

- Albert, "Pengaruh fasilitas kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan". *Jurnal Manajemen*. 9 (1). (2011).
- Al-Salamin, H., & Al-Hassan, E. "The Impact of Pricing on Consumer Buying Behavior in Saudi Arabia : Al-Hassa Case Study". *European Journal of Business and Management*, 8 (12). (2016) : 62–73.
- Anwar Prabu Mangkunegara, "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Bandung : *PT Remaja Rosdakarya*. (2014).
- Anwar Prabu Mangkunegara, "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Edisi Revisi". Bandung : *PT Remaja Rosdakarya*. (2015).

- Anwar Prabu Mangkunegara. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Bandung : *PT Remaja Rosdakarya*. (2017).
- Andri Ramadhan Walangantu, "Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Manado". *Jurnal Administrasi Bisnis*. 6 (3). (2018) : 79-85.
- Didi, W., Adha, S., & Asriyah, I. "Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten". *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2 (2). (2019) : 18-30.
- Edy Sutrisno, "Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetak ke sebelas". Jakarta : Prananda Media Group. (2019).
- Ghozali, Imam. "Aplikasi Analisis Mutivariate dengan Program IBM SPSS 19 Edisi Kelima". Semarang : *Badan Penerbit Undip*. (2011).
- Handoko, T. Hani. "Manajemen Personalia & Sumber daya Manusia". *BPFE-Yogyakarta*. (2010).
- Hasibuan, "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta : *PT Bumi Aksara*. (2010).
- Koopmans, L., Bernaads, C., Hildebrandt, V., Vet, H. De, & Beek, A. Van Der. "Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3). (2014) : 331-337.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, "Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku 1". Jakarta : *Salemba Empat*. (2012).
- Moeheriono, "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: *Raja Grafindo Persada*. (2012).
- Moeheriono, "Pengukuran Kinerja Berbasis kompetensi". Jakarta : *Ghalia Indonesia*. (2019).
- Panggabean, Y. L., Lie, D., Efendi, & Halim, F. "Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Siantar Simalungun". *Maker: Jurnal Manajemen*, 5(1). (2019) : 117-129.
- Riniwati, H. "Manajemen Sumber Daya Manusia Aktivitas Utama Dan Pengembangan SDM". *UB Press*. (2016) : 1-295.
- Rivai, Veithzal. "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Dan Praktik". Jakarta : *PT. Raja Grafindo Persada*. (2008).

- Rivai, Veithzal. "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6". Depok : *PT. Raja Grafindo Persada*. (2014).
- Rivai, Veithzal. "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik". Jakarta : *PT. Raja Grafindo Persada*. (2017).
- Rivai dan Ella Sagala. "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan". Jakarta : *Rajawali Pers*. (2016).
- Rivai, & Basri. "Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik". Jakarta: *Rineka Cipta*. (2017).
- Sinambela, Lijan Poltak. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: *PT Bumi Aksara*. (2018).
- Slocum J. W dan Hellriegel D, "Fundamentals of Organizational Behaviour". California : *Melissa S. Acuna*. (2007).
- Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D". Bandung : *Alphabet*. (2019).
- Wibowo. "Manajemen Kinerja, Edisi Kelima". Depok : *PT. Raja Grafindo Persada*. (2017).
- Wibowo. "Manajemen Kinerja". Jakarta : *Rajawali Pres*. (2018).