

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DI PUSKESMAS SUKORAMBI  
KABUPATEN JEMBER**

**Devi Alfia<sup>1</sup>, Nursyamsida Tohari<sup>2</sup>, Yusita Titi Hapsari<sup>3</sup>**  
Universitas PGRI Argopuro Jember<sup>1,2,3</sup>  
devi.alfia1982@gmail.com<sup>1</sup>

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Sukorambi Kabupaten Jember. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan desain explanatory research. Populasi penelitian berjumlah 70 pegawai dan seluruh populasi dijadikan sampel menggunakan teknik total sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berbasis skala Likert yang disebarakan menggunakan Google Form, kemudian dianalisis menggunakan uji korelasi Pearson dan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai ( $r = 0,738$ ;  $p = 0,000$ ), sedangkan konflik kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai ( $r = -0,006$ ;  $p = 0,958$ ). Hasil regresi menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,245$ ;  $p = 0,000$ ), sedangkan konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = -0,119$ ;  $p = 0,000$ ). Secara simultan, budaya kerja dan konflik kerja mampu menjelaskan 55,5% variasi kinerja pegawai ( $R^2 = 0,555$ ). Simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat mampu meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan konflik kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penguatan budaya kerja serta pengelolaan konflik yang efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Puskesmas Sukorambi Kabupaten Jember.

**Kata Kunci:** Budaya Kerja, Kinerja Pegawai, Konflik Kerja, Pegawai, Puskesmas

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of work culture and work conflict on employee performance at the Sukorambi Community Health Center in Jember Regency. The research method used was quantitative research with an explanatory research design. The study population consisted of 70 employees, and the entire population was sampled using a total sampling technique. Data were collected through a Likert-scale questionnaire distributed using Google Forms. Data were then analyzed using the Pearson correlation test and multiple linear regression with SPSS. The results showed that work culture had a positive and significant relationship with employee performance ( $r = 0.738$ ;  $p = 0.000$ ), while work conflict had no significant relationship with employee performance ( $r = -0.006$ ;  $p = 0.958$ ). The regression results showed that work culture had a positive and significant effect on employee performance ( $\beta = 0.245$ ;  $p = 0.000$ ), while work conflict had a negative and significant effect on employee performance ( $\beta = -0.119$ ;  $p = 0.000$ ). Simultaneously, work culture and work conflict explained 55.5% of the variation in employee performance ( $R^2 = 0.555$ ). The conclusion of this study indicates that a strong work culture can improve employee performance, while poorly managed work conflict can decrease it. Therefore, strengthening work culture and effective conflict management are important factors in improving employee performance at the Sukorambi Community Health Center in Jember Regency.*

**Keywords:** Work Culture, Employee Performance, Work Conflict, Employees, Community Health Center

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam instansi yang tidak dapat terpisahkan dalam pencapaian tujuan instansi. Sumber daya manusia merupakan pelaksana dalam instansi yang akan mengelola dan memanfaatkan unsur-unsur seperti mesin, modal, bahan baku didalam instansi sehingga nantinya unsur-unsur tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia menjadi unsur yang paling penting dalam setiap aktivitas yang dilakukan di instansi. Menurut (Nuroriah & Triyanto 2017) menerangkan bahwa sumber daya manusia dalam suatu instansi memegang peranan yang sangat penting dalam melaksanakan aktifitas instansi guna mencapai tujuan instansi. Sehingga instansi merupakan tubuh dengan sumber daya manusia adalah kerangkanya. Instansi dimana para pegawainya mempunyai sumber daya manusia yang rendah maka langkah produktivitas dari instansi tersebut juga tidak optimal.

Keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan strategis sangat bergantung pada tingkat kinerja pegawai. Suatu instansi dalam melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan perlu adanya manajemen yang baik, agar pegawai bekerja efektif dan efisien seta optimal dalam operasional instansi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sehingga kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif dengan menggunakan alat ukur tertentu (Hasibuan and Herry 2021). Terciptanya kinerja pegawai yang tinggi sangatlah tidak mudah dikarenakan kinerja pegawai dapat timbul apabila variabel-variabel yang mempengaruhinya seperti konflik kerja dan budaya organisasi dapat berjalan dengan serasi, selaras dan seimbang sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pegawai dan dapat diterima oleh semua pegawai di dalam suatu instansi (Hidayah 2018).

Sering kali konflik kerja juga dapat terjadi didalam suatu instansi, dengan adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan maupun sesama pegawai maka kecil kemungkinan konflik itu dapat terjadi didalam suatu instansi. Konflik kerja tidak selalu mempunyai efek negatif, melainkan dapat mempunyai efek positif karena jika terjadi konflik kerja pada suatu instansi pasti terdapat evaluasi dan dari evaluasi pasti terdapat solusi untuk berbenah dan belajar dari pengalaman sehingga dapat memperbaiki kinerja pada instansi tersebut menjadi lebih baik dan disiplin. Konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/instansi) yang harus membagi sumber daya terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik kerja yang terjadi didalam instansi dapat bersifat destruktif (merusak) maupun konstruktif (membangun), hal ini tergantung bagaimana pegawai mempersepsikan, menafsirkan, dan memberikan tanggapan terhadap konflik kerja yang sedang terjadi (Hidayah 2018).

Meningkatkan kinerja pegawai dalam sebuah instansi bisa dilakukan dengan membangun budaya organisasi yang akan mengarahkan kinerja dari anggota instansi. Menurut Mas'ud dalam Hadipapo & Hakim (2016) budaya organisasi adalah sebuah sistem yang berupa makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menjadi nilai, norma, sikap, dan etika kerja dalam sebuah organisasi yang menjadi pegangan bersama dalam menjalankan instansi. Puskesmas Sukorambi yang dalam hal ini memiliki fungsi melakukan pemberdayaan masyarakat, melaksanakan pelayanan masyarakat, memelihara ketentraman dan ketertiban umum, dan memelihara sarana dan prasarana serta fasilitas pelayanan umum. Sehingga pegawainya dituntut untuk mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk memaksimalkan fungsi organisasi pemerintah.

Berdasarkan hasil wawancara pra riset yang dilakukan penulis terkait judul penelitian

dan fenomena yang diangkat memang ada beberapa konflik kerja antar pegawainya, banyak hal yang menyebabkan konflik kerja tersebut dapat terjadi. Seperti kesalahpahaman mengenai jam kerja antara ASN dan non ASN. Hal ini dapat menyebabkan penundaan pekerjaan yang harus diselesaikan dan penurunan kinerja organisasi kedepannya. Selanjutnya konflik kehadiran pegawai kontrak yang masih terjadi pada Puskesmas Sukorambi adalah kebiasaan tidak melakukan absen secara sistem melainkan masih ada pegawai kontrak yang lebih memilih melakukan absensi manual, sehingga data yang ada pada mesin absensi pegawai kontrak masih banyak yang tidak lengkap dan hal tersebut berakibat pada lambatnya proses rekapitulasi kehadiran untuk proses pembuatan listing gaji bulanan. Kondisi pelaksanaan budaya pada Puskesmas Sukorambi umumnya kurang diperhatikan, hal ini tampak dari kenyataan berkembangnya budaya personal organisasi yang sangat variatif. Dan yang menjadi fenomena terakhir tentang budaya organisasi, dari hasil wawancara dan observasi peneliti terlihat bahwa Puskesmas Sukorambi mengalami permasalahan. Salah satu contoh kebiasaan buruk yang paling sering dilakukan pegawai adalah dalam hal penerapan waktu masuk dan pulang kerja.

Banyak pegawai yang sering terlambat masuk kerja dan selalu pulang lebih cepat dari jadwal jam kerja yang sudah ditetapkan. Karena kerap dilakukan dan tidak dipermasalahkan oleh atasan maka praktik seperti itu kemudian seolah menjadi tradisi yang “diperkenankan” dan atau “dimaklumkan”. Hal ini diduga terjadi karena belum optimalnya instansi dalam menerapkan suatu budaya organisasi yang dapat dijadikan pedoman dalam kegiatan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) atau aktivitas kerja sehari-hari. Ini merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti. Mengapa budaya organisasi yang ada belum optimal diterapkan, sehingga mengalami penurunan kinerja pegawai. Untuk meningkatkan Kembali prestasi instansi itu, tentunya harus diseimbangi dengan kinerja para pegawai yang lebih tinggi lagi disinilah budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai karena seringkali budaya organisasi diacuhkan dan dianggap tidak penting di Puskesmas Sukorambi, namun pada kenyataannya budaya organisasi ini sangatlah berfungsi dan dapat dijadikan pedoman bagi instansi, baik dalam kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari seperti perilaku para pegawai dan dalam pelayanan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai pada instansi secara keseluruhan.

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana pengaruh budaya kerja dan konflik kerja yang nantinya dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Sukorambi Kabupaten Jember”. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terdapat rumusan masalah dari penelitian ini yaitu bagaimana pengaruh budaya kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Sukorambi Kabupaten Jember.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan di wilayah kerja Puskesmas Sukorambi Jember, Kabupaten Jember. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Puskesmas merupakan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama yang memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi faktor kunci dalam menentukan mutu layanan kesehatan yang diberikan. Selain itu, Puskesmas Sukorambi Jember memiliki karakteristik organisasi yang cukup heterogen, baik dari sisi status kepegawaian, usia, maupun latar belakang pendidikan pegawai, sehingga relevan untuk dijadikan objek penelitian dalam mengkaji pengaruh budaya kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research, yaitu penelitian yang bertujuan untuk

menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis secara statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengukur variabel penelitian secara objektif serta menganalisis hubungan sebab-akibat antar variabel secara sistematis (Creswell, 2014). Menurut Sugiyono (2015), penelitian kuantitatif tepat digunakan apabila peneliti telah mengetahui secara jelas variabel yang akan diteliti beserta hubungan antar variabel tersebut, sebagaimana dalam penelitian ini yang mengkaji pengaruh budaya kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Metode ini dipilih karena dinilai efisien apabila peneliti telah mengetahui variabel yang akan diukur serta jenis informasi yang diharapkan dari responden (Sugiyono, 2015). Penggunaan kuesioner dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, kemampuan menjangkau seluruh responden secara seragam, serta untuk meminimalkan bias peneliti dalam proses pengumpulan data. Dalam era digital, kuesioner disebarkan melalui Google Form guna memudahkan proses pengumpulan data, meningkatkan tingkat respons, serta meminimalkan kesalahan input data. Hal ini sejalan dengan pendapat Sekaran & Bougie (2016) yang menyatakan bahwa survei berbasis daring efektif digunakan dalam penelitian organisasi modern.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di wilayah kerja Puskesmas Sukorambi Jember yang berjumlah 70 orang. Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu dan relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2015). Mengingat jumlah populasi relatif kecil, yaitu kurang dari 100 responden, penentuan ukuran sampel mengacu pada Tabel Krejcie dan Morgan (1970), yang merekomendasikan ukuran sampel sekitar 63 responden untuk populasi 70 orang dengan tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan 5%. Namun demikian, penelitian ini menggunakan total sampling (sensus), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian sebanyak 70 responden. Menurut Arikunto (2013), apabila jumlah populasi kurang dari 100, maka seluruh populasi sebaiknya dijadikan sampel agar hasil penelitian lebih akurat dan representatif.

Penelitian ini melibatkan tiga variabel utama, yaitu dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen terdiri dari budaya kerja (X1) dan konflik kerja (X2). Budaya kerja didefinisikan sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut oleh pegawai dan menjadi pedoman dalam melaksanakan pekerjaan. Konsep budaya kerja dalam penelitian ini mengacu pada teori Schein (2017) dan Denison (2017) yang menekankan pentingnya nilai, keterlibatan, dan konsistensi organisasi. Sementara itu, konflik kerja diartikan sebagai perbedaan persepsi, kepentingan, atau tujuan antar individu atau kelompok dalam organisasi yang dapat memengaruhi proses kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Robbins & Judge (2020) dan De Dreu (2018). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y), yaitu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Konsep kinerja pegawai mengacu pada teori Mangkunegara (2019) dan Armstrong (2020) yang menekankan pencapaian hasil kerja, efektivitas, dan produktivitas. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner tertutup dengan skala pengukuran Likert, yang digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap budaya kerja, konflik kerja, dan kinerja pegawai. Skala Likert dipilih karena mampu mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden secara sistematis dan terstruktur (Likert, 1932). Setiap pernyataan dalam kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator yang relevan dengan teori dan hasil penelitian terdahulu, sehingga memiliki validitas konseptual yang kuat.

Data yang telah terkumpul kemudian diolah menggunakan Microsoft Excel untuk proses pengkodean awal dan SPSS untuk analisis statistik. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji korelasi Pearson dan uji regresi linear berganda. Uji korelasi Pearson digunakan untuk mengetahui kekuatan dan arah hubungan antara budaya kerja dan konflik kerja dengan kinerja pegawai. Menurut Ghozali (2018), uji korelasi Pearson tepat digunakan apabila data berdistribusi normal dan berskala interval. Selanjutnya, uji regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan konflik kerja secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai. Analisis regresi ini memungkinkan peneliti untuk mengetahui kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara lebih komprehensif (Hair et al., 2019).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1.**  
**Data Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	15	21,43 %
2	Perempuan	55	78,57 %
	Total	70	100 %

Berdasarkan distribusi jenis kelamin responden pegawai yang menjadi sampel dalam penelitian, diketahui bahwa sebanyak 15 responden (21,43%) berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 55 responden (78,57%) berjenis kelamin perempuan. Proporsi ini menunjukkan bahwa dalam pengambilan sampel kuesioner yaitu pegawai di wilayah kerja Puskesmas Sukorambi Jember, responden perempuan lebih dominan dibandingkan laki-laki.

**Tabel 2.**  
**Data Pendidikan**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SD	1	1,43%
2	SMP	3	4,29%
3	SMA/SMK	7	10,00%
4	D-III/D-IV	33	47,14%
5	S1/S2/S3	26	37,14%
	Total	70	100%

Distribusi responden berdasarkan pendidikan menunjukkan bahwa sebagian besar pendidikan D-III/D-IV, yaitu sebanyak 33 responden (47,14%). Kemudian diikuti oleh pendidikan S1/S2/S3 sebanyak 26 responden (37,14%), pendidikan SMA/SMK sebanyak 7 responden (10,00%), pendidikan SMP sebanyak 3 responden (4,29%) dan pendidikan SD sebanyak 1 responden (1,43%). Pola ini memperlihatkan bahwa populasi penelitian didominasi oleh pendidikan D-III/D-IV.

**Tabel 3.**  
**Data Status Pegawai**

No	Status Pegawai	Frekuensi	Presentase
1	ASN	42	60%
2	Non ASN	28	40%

Total	70	100%
-------	----	------

Dari total sampel, sebanyak 42 responden (60,00%) berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan sebanyak 28 responden merupakan pegawai Non ASN (40,00%) di wilayah kerja Puskesmas Sukorambi Jember.

**Tabel 4.**  
**Data Usia**

No	Usia	Frekuensi	Presentase
1	< 25 tahun	4	5,71%
2	25 - 30 tahun	13	18,57%
3	31 - 35 tahun	22	31,43%
4	36 - 40 tahun	13	18,57%
5	41 - 45 tahun	5	7,14%
6	> 45 tahun	13	18,57%
	Total	70	100%

Dari total 70 responden, kelompok usia terbanyak berada pada rentang 31–35 tahun, yaitu sebanyak 22 orang (31,43%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada fase usia dewasa awal hingga pertengahan, yang umumnya memiliki tingkat stabilitas kerja dan pengalaman yang cukup dalam menjalankan tugas.

Kelompok usia 25–30 tahun, 36–40 tahun, dan di atas 45 tahun masing-masing memiliki jumlah yang sama, yaitu 13 responden (18,57%). Ini menunjukkan bahwa responden berasal dari berbagai generasi kerja, baik yang baru memasuki dunia kerja maupun yang sudah berada di tahap matang dalam kariernya. Sementara itu, kelompok usia 41–45 tahun berjumlah 5 orang (7,14%), dan kelompok usia di bawah 25 tahun merupakan yang paling sedikit, yaitu hanya 4 orang (5,71%).

**Tabel 5.**  
**Data Lama Bekerja**

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	1 - 5 tahun	20	28,57%
2	6 - 10 tahun	21	30,00%
3	11 - 15 tahun	11	15,71%
4	16 - 20 tahun	8	11,43%
5	21 - 25 tahun	6	8,57%
6	> 25 tahun	4	5,71%
	Total	70	100%

Distribusi lama bekerja responden menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada dalam rentang pengalaman kerja antara 1 hingga 10 tahun, dengan rincian sebanyak 20 responden (28,57%) memiliki masa kerja 1–5 tahun, dan 21 responden (30,00%) memiliki masa kerja 6–10 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai berada dalam fase awal hingga pertengahan karier, yang biasanya ditandai dengan semangat kerja tinggi, adaptabilitas terhadap budaya organisasi, dan keterlibatan aktif dalam proses kerja. Kelompok ini berpotensi menjadi target strategis dalam penguatan budaya kerja dan pengelolaan konflik karena mereka masih dalam tahap pembentukan pola kerja jangka panjang. Sementara itu, responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun menunjukkan proporsi yang lebih kecil namun tetap signifikan. Sebanyak 11 responden (15,71%) memiliki

masa kerja 11–15 tahun, 8 responden (11,43%) berada pada rentang 16–20 tahun, 6 responden (8,57%) memiliki masa kerja 21–25 tahun, dan hanya 4 responden (5,71%) yang telah bekerja lebih dari 25 tahun.

**Tabel 6.**  
**Uji Korelasi Pearson Antar Variabel**

Hubungan Variabel	Koefisien Korelasi	Signifikansi (p-value)	Interpretasi
Budaya Kerja ↔ Kinerja	0,738	0,000	Kuat, signifikan
Konflik Kerja ↔ Kinerja	-0,006	0,958	Sangat lemah, tidak signifikan

Berdasarkan data di atas Budaya kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Sedangkan Konflik kerja tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja pegawai. Sehingga Budaya kerja dan konflik kerja tidak saling berkorelasi secara signifikan.

**Tabel 7.**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.745a	0.555	0.542	5.003

a = Predictors: (Constant), Total\_Budaya, Total\_Konflik

R = 0.745 → Hubungan gabungan X1 dan X2 terhadap Y cukup kuat

R<sup>2</sup> = 0.555 → Sebanyak 55.5% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh budaya kerja dan konflik kerja

**Tabel 8.**  
**ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2090.794	2	1045.397	41.773	.000b
	Residual	1676.706	67	25.025		
	Total	3767.500	69			

a = Dependent Variable: Total\_Kinerja

b = Predictors: (Constant), Total\_Budaya, Total\_Konflik

F = 202.773, p = 0.000 → Model regresi signifikan secara statistik

**Tabel 9.**  
**Koefisien Regresi**

Variabel	B (Unstandardized)	t-value	p-value	Interpretasi
(Konstanta)	12.707	21.726	0.000	Titik awal prediksi
Budaya Kerja	0.245	12.827	0.000	Pengaruh positif signifikan
Konflik Kerja	-0.119	-9.914	0.000	Pengaruh negatif signifikan

Berdasarkan data di atas Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga semakin baik budaya kerja, semakin tinggi kinerja pegawai, dan semakin tinggi konflik kerja, semakin menurun kinerja pegawai. Budaya kerja (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Semakin kuat komitmen organisasi terhadap nilai-nilai kerja, proses, dan hasil, maka semakin tinggi efektivitas perilaku kerja pegawai. Konflik kerja (X2) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Ketidaksiharian antar anggota kerja dapat menurunkan fokus, produktivitas, dan pencapaian tujuan kerja. Secara simultan, budaya kerja dan konflik kerja menjelaskan 55.5% variasi kinerja pegawai, yang berarti kedua variabel ini merupakan faktor penting dalam membentuk perilaku kerja yang efektif. Karena nilai  $p < 0.05$  untuk kedua variabel, maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima dan hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak. Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai.

### **Karakteristik Responden dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Jenis Kelamin Responden**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan, yaitu sebanyak 78,57%, sedangkan responden laki-laki hanya 21,43%. Dominasi pegawai perempuan ini mencerminkan realitas struktur ketenagakerjaan pada sektor pelayanan kesehatan primer, khususnya di Puskesmas, yang banyak melibatkan tenaga kesehatan perempuan seperti perawat, bidan, nutrisisionis, dan tenaga administrasi kesehatan. Secara sosiologis dan psikologis, perempuan dalam konteks pelayanan publik sering dikaitkan dengan karakteristik kerja yang menekankan ketelitian, empati, kesabaran, dan orientasi pelayanan, yang sangat dibutuhkan dalam pelayanan kesehatan. Penelitian Sari & Handayani (2020) pada Puskesmas di Jawa Timur membuktikan bahwa pegawai perempuan menunjukkan tingkat kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP) yang lebih tinggi serta kualitas interaksi pelayanan yang lebih baik dibandingkan pegawai laki-laki. Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian internasional Acker (2018) yang menyatakan bahwa organisasi pelayanan publik dengan dominasi tenaga kerja perempuan cenderung memiliki budaya kerja yang lebih kooperatif, komunikatif, dan berorientasi pada kepuasan pengguna layanan. Selain itu, Eagly & Wood (2019) menemukan bahwa peran gender memengaruhi gaya kerja, di mana perempuan lebih mengedepankan kerja tim dan relasi interpersonal yang harmonis, sehingga berdampak positif terhadap kinerja kolektif organisasi. Dengan demikian, dominasi responden perempuan dalam penelitian ini tidak hanya mencerminkan kondisi demografis tenaga kesehatan, tetapi juga berimplikasi positif terhadap terbentuknya budaya kerja yang kondusif dan peningkatan kinerja pelayanan di Puskesmas Sukorambi Jember.

### **Tingkat Pendidikan Responden**

Distribusi tingkat pendidikan menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Diploma (D-III/D-IV) sebesar 47,14%, diikuti oleh pendidikan S1/S2/S3 sebesar 37,14%. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki kompetensi teknis dan profesional yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan kesehatan primer. Pendidikan Diploma umumnya membekali tenaga kesehatan dengan keterampilan praktis dan prosedural yang kuat, sementara pendidikan strata (S1 ke atas) memperkuat aspek analitis, manajerial, dan pengambilan keputusan. Kondisi ini menciptakan keseimbangan antara kemampuan teknis operasional dan pemahaman konseptual, yang sangat penting dalam mendukung kinerja organisasi pelayanan kesehatan. Penelitian Wibowo (2019) menyatakan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap pemahaman nilai organisasi, kemampuan beradaptasi terhadap kebijakan baru, serta konsistensi dalam penerapan budaya kerja. Secara internasional, Noe et al. (2020) menegaskan bahwa pegawai

dengan tingkat pendidikan menengah hingga tinggi lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai organisasi, memiliki kesadaran profesional yang lebih tinggi, dan menunjukkan kinerja yang lebih stabil. Penelitian lain oleh Boselie (2018) juga menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia yang ditinjau dari aspek pendidikan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik. Oleh karena itu, latar belakang pendidikan responden dalam penelitian ini menjadi modal strategis bagi Puskesmas Sukorambi Jember dalam menerapkan budaya kerja yang efektif dan berkelanjutan.

### **Status Kepegawaian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 60% responden berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN), sedangkan 40% merupakan pegawai Non-ASN. Dominasi ASN menunjukkan adanya stabilitas struktural, kepastian peran, dan keberlanjutan sistem kerja dalam organisasi Puskesmas. Pegawai ASN umumnya memiliki ikatan formal yang kuat dengan organisasi, ditandai dengan kepastian karier, sistem penilaian kinerja, dan regulasi kerja yang jelas. Penelitian Prasetyo & Nugroho (2021) menemukan bahwa ASN memiliki tingkat komitmen organisasi dan loyalitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan pegawai non-ASN, yang berdampak positif terhadap konsistensi kinerja. Namun demikian, keberadaan pegawai Non-ASN tetap memiliki peran penting dalam mendukung fleksibilitas operasional dan pemenuhan kebutuhan layanan. Penelitian internasional oleh Perry & Hondeghem (2019) menekankan bahwa perbedaan status kepegawaian berpotensi menimbulkan konflik laten, khususnya terkait persepsi keadilan, beban kerja, dan kesempatan pengembangan karier. Oleh karena itu, temuan ini memperkuat pentingnya budaya kerja yang inklusif dan adil sebagai mekanisme pemersatu antarstatus kepegawaian, sehingga perbedaan tersebut tidak berkembang menjadi konflik yang dapat menurunkan kinerja pegawai di Puskesmas Sukorambi Jember.

### **Usia dan Lama Bekerja Responden**

Mayoritas responden berada pada rentang usia 31–35 tahun (31,43%) dan memiliki masa kerja 1–10 tahun (58,57%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada fase dewasa produktif dan pengembangan karier, yang umumnya ditandai dengan semangat kerja tinggi, keterbukaan terhadap pembelajaran, dan kesiapan untuk berkontribusi secara optimal. Menurut Robbins & Judge (2020), pegawai pada rentang usia ini memiliki tingkat motivasi intrinsik yang tinggi, lebih adaptif terhadap perubahan organisasi, serta responsif terhadap nilai-nilai budaya kerja. Sementara itu, penelitian nasional oleh Sutrisno (2020) menyatakan bahwa pegawai dengan masa kerja menengah cenderung memiliki keseimbangan antara pengalaman kerja dan energi kerja, sehingga memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian internasional oleh Ng & Feldman (2019) juga mengungkapkan bahwa masa kerja yang tidak terlalu singkat maupun terlalu panjang memungkinkan pegawai memiliki pemahaman yang baik terhadap sistem kerja tanpa mengalami kejenuhan kerja yang berlebihan. Dengan dukungan budaya kerja yang kuat, kelompok pegawai ini berpotensi menjadi penggerak utama peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, karakteristik usia dan lama bekerja responden dalam penelitian ini merupakan kondisi yang sangat mendukung bagi penguatan budaya kerja dan peningkatan kinerja pegawai di Puskesmas Sukorambi Jember.

### **Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Hasil uji korelasi Pearson menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki hubungan positif dan kuat dengan kinerja pegawai ( $r = 0,738$ ;  $p = 0,000$ ). Nilai koefisien korelasi yang tinggi ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas budaya kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Dengan kata lain, nilai-nilai kerja, norma,

kebiasaan, serta pola perilaku yang dianut dan dijalankan secara konsisten dalam organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan teori *organizational culture* yang dikemukakan oleh Denison (2017), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat—ditandai oleh keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan kejelasan misi (*mission*) berkontribusi langsung terhadap efektivitas dan produktivitas karyawan. Dalam konteks pelayanan kesehatan, budaya kerja yang menekankan kedisiplinan, kerja sama tim, dan orientasi pelayanan sangat berpengaruh terhadap kualitas layanan dan pencapaian kinerja. Penelitian nasional oleh Wahyuni & Hartono (2021) pada Puskesmas di Indonesia menemukan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama melalui peningkatan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP) dan tanggung jawab kerja. Penelitian lain oleh Rivai & Sagala (2020) juga menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja individu dan organisasi. Secara internasional, penelitian Kotter & Heskett (2019) membuktikan bahwa organisasi dengan budaya kerja yang adaptif menunjukkan kinerja jangka panjang yang lebih baik dibandingkan organisasi dengan budaya yang lemah. Selain itu, Hartnell, Ou, & Kinicki (2018) dalam meta-analisisnya menemukan bahwa budaya kerja berorientasi kinerja dan kolaborasi memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa budaya kerja merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai di Puskesmas Sukorambi Jember.

### **Hubungan Konflik Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa konflik kerja tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja pegawai ( $r = -0,006$ ;  $p = 0,958$ ). Nilai korelasi yang sangat lemah ini mengindikasikan bahwa konflik kerja yang terjadi di lingkungan Puskesmas Sukorambi Jember masih berada pada tingkat yang rendah atau dapat dikelola, sehingga belum memberikan dampak langsung terhadap kinerja pegawai. Menurut De Dreu & Weingart (2018), konflik dalam organisasi tidak selalu berdampak negatif terhadap kinerja, khususnya jika konflik tersebut bersifat konflik tugas (*task conflict*) yang berfokus pada perbedaan pandangan terkait pekerjaan. Konflik jenis ini justru dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan apabila dikelola secara konstruktif. Namun, konflik yang bersifat konflik relasional berpotensi menurunkan kinerja karena memicu ketegangan emosional dan menurunkan kerja sama tim. Penelitian nasional oleh Putri & Setiawan (2020) menunjukkan bahwa konflik kerja pada tingkat moderat tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama pada organisasi sektor publik yang memiliki struktur dan aturan kerja yang jelas. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Rahmawati (2021) yang menyatakan bahwa konflik kerja tidak berdampak langsung terhadap kinerja selama organisasi memiliki mekanisme komunikasi dan penyelesaian konflik yang efektif. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik kerja di Puskesmas Sukorambi Jember masih berada dalam kategori konflik fungsional, sehingga belum menurunkan kinerja pegawai secara signifikan.

### **SIMPULAN**

Bahwa budaya kerja dan konflik kerja memiliki peranan penting dalam memengaruhi kinerja pegawai di Puskesmas Sukorambi Kabupaten Jember. Budaya kerja terbukti memiliki hubungan yang positif dan kuat dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang diterapkan secara konsisten dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai yang dihasilkan. Konflik kerja menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Meskipun secara korelasional

konflik kerja tidak berhubungan signifikan dengan kinerja, hasil analisis regresi membuktikan bahwa konflik kerja tetap memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap pencapaian kinerja. Dengan demikian, konflik yang tidak dikelola secara tepat berpotensi menurunkan fokus kerja, produktivitas, dan efektivitas pelaksanaan tugas pegawai. Secara simultan, budaya kerja dan konflik kerja mampu menjelaskan sebesar 55,5% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja. Hasil ini menegaskan bahwa budaya kerja yang kuat dan pengelolaan konflik yang efektif merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karakteristik responden yang didominasi oleh pegawai perempuan, tingkat pendidikan menengah hingga tinggi, serta masa kerja produktif (1–10 tahun) menjadi modal penting bagi organisasi dalam membangun budaya kerja yang adaptif dan profesional. Namun, keberagaman usia dan status kepegawaian juga menuntut adanya pendekatan manajerial yang inklusif, komunikatif, dan adil agar potensi konflik dapat diminimalkan. Dengan demikian, hipotesis alternatif (Ha) diterima dan hipotesis nol (Ho) ditolak. Penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh kualitas budaya kerja dan kemampuan organisasi dalam mengelola konflik kerja secara konstruktif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Acker, J. (2018). *Gendered organizations and inequality regimes*. New York: Routledge.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management* (7th ed.). London: Kogan Page.
- Boselie, P. (2018). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Denison, D. R. (2017). *Organizational culture and effectiveness*. New York: Wiley.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2018). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayah, S. (2018). Pengaruh konflik kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 9(2), 45–58.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2019). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 391–407.