

**KOMUNIKASI DAN KONFIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(STUDI PADA PT. DOK & PERKAPALAN KODJA BAHARI (PERSERO)
SHIPYARD JAKARTA – 1)**

Eka Yulianti

Email: *ekayulianti1893@gmail.com*

Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh komunikasi dan konflik terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta-1. Unit analisis ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta-1. Sampel berjumlah 82 dari 452 karyawan. Metode pengambilan sampel *proporsional random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi dan konflik berdampak signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Komunikasi, konflik dan komitmen organisasi berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Komunikasi dan konflik berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Kata kunci: Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi, Komunikasi dan Konflik

ABSTRACT

This study aims to explain the influence of take effect communication and conflict on employee performance through organizational commitment as an intervening variable at PT. Dok & Shipping Kodja Bahari (Persero) Shipyards Jakarta-1. The unit analysis at PT. Dok & Shipping Kodja Bahari (Persero) Shipyards Jakarta-1. Samples the number of 82 from 452. The sampling method by using proporsional random sampling. The results of this study that communication and conflict has significant positive effect on organizational commitment. Communication, conflict and organizational commitment has significant positive effect on the performance of the employee. Communication and conflict has negative significant effect on employee performance through organizational commitment.

Keywords: Employee Performance, Organizational Commitment, Communication and Conflict

PENDAHULUAN

Ditengah persaingan bisnis global yang semakin ketat, harus didukung dengan adanya transportasi untuk akses perjalanan agar mempermudah kesuatu tujuan atau ke tempat lainnya. Kondisi perkonomian suatu negara yang tak lepas dengan sumber daya alam (SDA) sebagai kebutuhan manusia, termasuk Indonesia merupakan negara kesatuan dengan keadaan akan memiliki banyak pulau dalam wilayahnya. Oleh karena itu diperlukan industri maritim yang mampu memberikan dorongan dan partisipasi dalam kegiatan antar pulau. Ini menunjukkan pentingnya industri maritim dalam memenuhi kebutuhan akan kelautan Indonesia misalnya mempermudah mobilitas antar pulau, menjaga dan melindungi kekayaan laut dari pihak asing. PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta-1, yang bidang usahanya merupakan perusahaan perkapalan di bidang reparasi kapal dan pemeliharaan. Memiliki galangan serta cabang di berbagai kota besar di Indonesia, Jakarta Utara salah satunya yang memiliki 4 (empat) unit cabang dan unit luar Jakarta memiliki 6 (enam) unit cabang diantaranya Padang, Palembang, Sabang, Semarang Cirebon, dan Banjarmasin.

Bertambahnya persaingan jenis usaha dari dalam maupun luar yang semakin banyak bermunculan di daerah-daerah seperti luar jawa bahkan luar negeri, maka perusahaan ini harus bekerja lebih baik untuk dapat menghasilkan dan memenangkan persaingan antar sesama perusahaan perkapalan yang bergerak di bidang pemeliharaan dan perbaikan kapaldi luar jawa maupun luar negeri. Salah satu cara untuk tetap mempertahankan kinerja karyawan adalah komunikasi yang baik, tidak terjadinya konflik serta komitmen organisasi karyawan yang bersangkutan. Rangka mendukung peningkatan kinerja karyawan diperlukan adanya komunikasi, mengatasi terjadinya konflik, dan komitmen organisasi yang tinggi yang dapat membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja (Bechtold,2010). Berikut data jumlah karyawan yang didapat dari PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta -1;

Tabel 1
Jumlah Karyawan Tahun 2011-2016

| Tahun | Jumlah Karyawan | Presentase (%) |
|--------------|------------------------|-----------------------|
| 2011 | 509 | 16,53 |
| 2012 | 584 | 18,96 |
| 2013 | 549 | 17,83 |
| 2014 | 505 | 16,40 |
| 2015 | 480 | 15,58 |
| 2016 | 452 | 14,68 |
| TOTAL | 3079 | 100 |

Sumber : Hasil pengelolaan data dari staf SDM PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta -1 (2016).

Berdasarkan Tabel 1 terdapat penurunan jumlah karyawan setiap tahunnya. Alasannya bukan karena resign atau mengundurkan diri dari perusahaan, tetapi terjadinya karyawan yang pensiun dan terjadinya mutasi karyawan ke cabang lain

untuk diperbantukan. Penurunan dratis terjadi pada tahun 2016 yang telah diperbaruhi data sekarang dan jumlah karyawan 452 karyawan dengan keterangan presentase 14,68%. Oleh karena itu, diharapkan segenap manajemen menyadari sepenuhnya bahwa keberhasilan dan kinerja PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta-1, membutuhkan kesadaran dan upaya penuh dari segenap manajemen pengelolaan yang baik secara individu maupun lembaga di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta -1. Adapun data dalam pencapaian target setiap triwulan 1 (satu) yang di dapat PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta -1.

Tabel 2
Target Triwulan 1 (satu) Pada Tahun 2016

| Triwulan | Target Kapal | Selasai Kapal | Presentase (%) |
|------------------|--------------|---------------|----------------|
| Januari - Maret | 19 | 16 | 84,21 |
| April - Juni | 19 | 19 | 100 |
| Juli - September | 19 | 20 | 105,26 |

Sumber: Hasil pengelolaan data dari staf Pemasaran PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta -1 (2016).

Terdapat fenomena yang menarik terkait pencapaian target kapal pada Tabel 2 yaitu menandakan target yang harus ditempuh perusahaan minimal 19 kapal dalam triwulan 1 (satu). Hal ini menyebabkan menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti karena semua divisi akan terus terlibat dalam proyek kapal dan melakukan tander. Dapat dijelaskan adanya kenaikan dalam pencapaian target dan penyelesaian proyek kapal. Pada bulan Januari-Maret adanya penurunan target yang menunjukkan adalah sebesar 84,21% dengan jumlah 16 kapal yang dapat dikerjakan dan diselesaikan, lalu bulan April-Juni adanya pencapaian target dan stabil yang menunjukkan adalah sebesar 100% dengan jumlah 19 kapal yang dapat dikerjakan dan diselesaikan, dan bulan Juli-September adanya kenaikan yang melebihi pencapaian target dalam setiap triwulan 1 (satu) yang menunjukkan adalah sebesar 105,26% dengan jumlah 20 kapal yang dapat dikerjakan dan diselesaikan. Ini menandakan adanya perubahan jumlah proyek kapal yang tidak tentu dengan yang telah ditargetkan selama triwulan 1 (satu). Dari penjelasan diatas dapat dirumuskan bahwa: **“Komunikasi dan konflik terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta -1”**

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan suatu pokok permasalahan sbb:

Apakah komunikasi dan konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi? Apakah komunikasi, konflik dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan? Apakah komunikasi dan konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi?

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2001), suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi (Moeheriono, 2009), catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Umam, 2010). (Mangkunegara, 2011) merumuskan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan kata lain kinerja karyawan merupakan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2012).

Hubungan Komunikasi Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2013) komunikasi adalah sebuah pentransferan makna maupun pemahamannya kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami informasi tersebut. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu, tujuan-tujuannya, dan memiliki niat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013). Apabila komunikasi baik di mata karyawan, maka secara otomatis terbentuk komitmen organisasi yang positif di mata karyawan. Komunikasi ditemukan positif signifikan terhadap komitmen organisasi (Chen-chen et al, 2006; Hung, 2006; Ng, 2006; Carriere, 2009; Taufik, 2011; Sunengsih, 2012). Namun juga ditemukan komunikasi negatif signifikan terhadap komitmen organisasi (Putri dan Noermijati, 2011; Budi, dkk, 2016). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis pertama yang dirumuskan adalah H_1 : *komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi*.

Hubungan Konflik Terhadap Komitmen Organisasi

Konflik adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain (Maulana, 2012). Terjadinya konflik adanya pertentangan-pertentangan yang tidak dapat dicegah dan selisih paham antar karyawan, dan tidak dapat terbentuknya komitmen organisasi. Konflik ditemukan negatif signifikan terhadap komitmen organisasi (Emery, 2007; Puspitasari, 2011; Iresa, dkk, 2015). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis kedua yang dirumuskan adalah H_2 : *konflik berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi*.

Hubungan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi adalah sebuah pentransferan makna maupun pemahamannya kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami informasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013). Kinerja karyawan adalah sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2012). Komunikasi yang baik

dapat memperlancar hubungan yang baik antar karyawan dan atasan, maka akan mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih baik. Komunikasi ditemukan positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Diana dan Subudi, 2011; Chamanzamin, 2013). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis ketiga yang dirumuskan adalah H_3 : *Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Hubungan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, orang dengan kenyataan apa yang diharapkan (Mangkunegara, 2000). Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Maulana, 2015). Konflik terjadi akan berdampak buruk terhadap kinerja karyawan, karena konflik timbul bila individu dalam peran tertentu dibingungkan oleh tuntutan kerja atau keharusan melakukan sesuatu yang berbeda dari yang diinginkannya atau yang tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya. Konflik ditemukan negatif signifikan terhadap kinerja karyawan (Asfaq, 2014; Maulana, 2015; Sari, 2015). Namun juga ditemukan positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Ahiruddin, 2011; Yuliawan, 2012). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis keempat yang dirumuskan adalah H_4 : *Konflik berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan*

Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu, tujuan-tujuannya, dan memiliki niat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013), suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi (Moehersono, 2009). Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, karena sikap kesediaan diri terhadap memegang teguh visi, dan misi untuk kemauan mengerahkan seluruh usaha dalam melaksanakan tugas dan keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi. Komitmen organisasi ditemukan positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Rashid, 2003; Sholihin, 2010; Trinydia, 2012; Ade et al, 2013; Indriyanto, 2013; Ahmad et al, 2014; Adiftiya, 2014; Nurandini, 2014; Febriyanto dan Wijayanti, 2014; Ottieno, 2015). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis kelima yang dirumuskan adalah H_5 : *Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan*

Hubungan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2013) komunikasi adalah sebuah pentransferan makna maupun pemahamannya kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami informasi tersebut. Menurut Sinambela (2012) kinerja

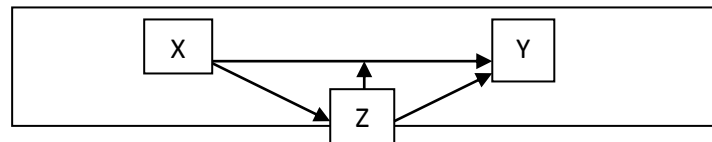
sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu, tujuan-tujuannya, dan memiliki niat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013). Komunikasi yang baik dapat memperlancar hubungan yang baik antar karyawan dan atasan, maka akan mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih baik dan kesediaan diri terhadap memegang teguh visi, dan misi untuk kemauan mengerahkan seluruh usaha dalam melaksanakan tugas dan keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu komunikasi ditemukan positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Diana dan Subudi, 2014). Peneliti terdahulu juga menemukan komunikasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi (Taufik, 2011; Sunengsih, 2012; Budi, dkk, 2016). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis keenam yang dirumuskan adalah *H₆: Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi*

Hubungan Konflik terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Konflik adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain (Maulana, 2015). Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Maulana, 2015). Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu, tujuan-tujuannya, dan memiliki niat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013). Konflik terjadi bila individu dalam peran tertentu dibingungkan oleh tuntutan kerja atau keharusan melakukan tugas dan keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi yang berbeda dari yang diinginkannya atau yang tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu konflik ditemukan negatif signifikan terhadap kinerja karyawan (Maulana, 2015; Sari, 2015). Namun juga konflik ditemukan positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Ahiruddin, 2011; Yuliawan, 2012). Peneliti terdahulu juga mengatakan konflik ditemukan negatif signifikan terhadap komitmen organisasi (Puspitasari, 2011; Iresa, dkk, 2015). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis ketujuh yang dirumuskan adalah *H₇: Konflik berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.*

Gambar 1

Model Penelitian

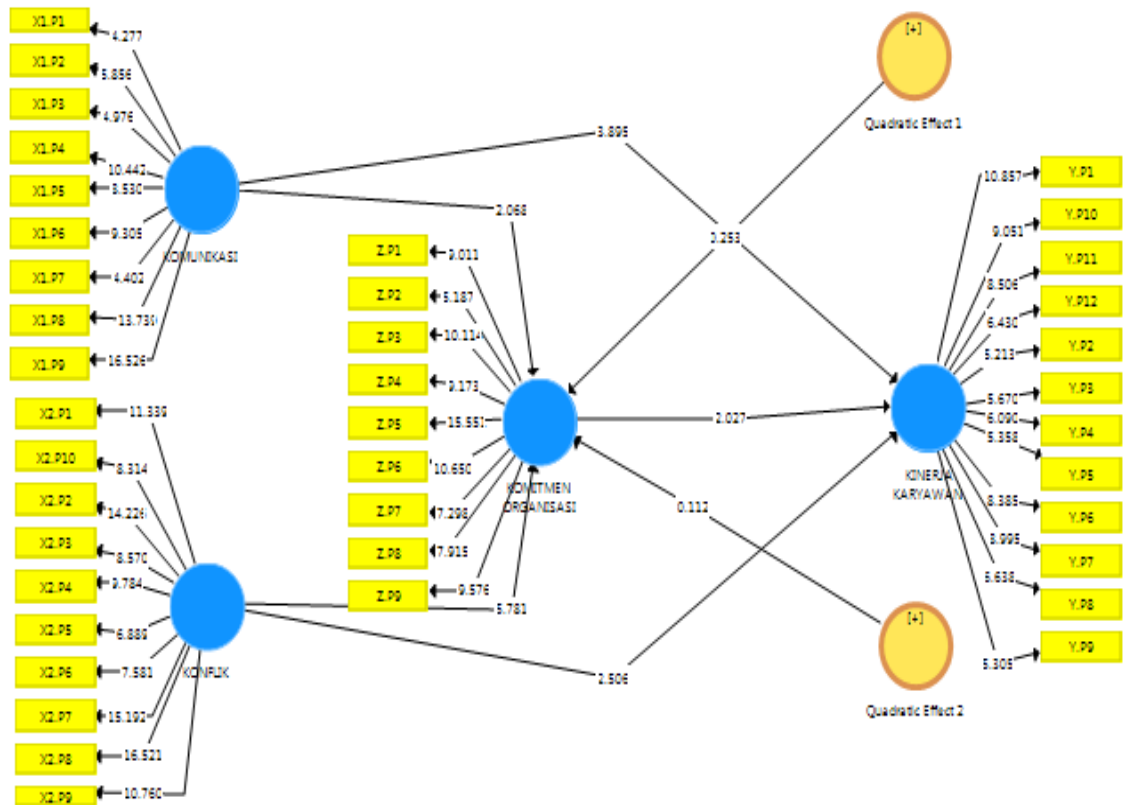
**Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta-1, populasi adalah 452 karyawan. Sampel sebesar 82 karyawan. Cara pengambilan sampel dengan *proportional random sampling*. Data yang digunakan adalah data primer. Pengumpulan data dengan menggunakan penyebaran kuesioner, dokumentasi dan studi kepustakaan. Jawaban dari responden diukur dengan menggunakan skala *likert*. Metode analisis data adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)* menggunakan *software Smart PLS* versi 3.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *inner weights* (struktural model) yang diolah dengan PLS. Berikut merupakan hasil pembuktian hipotesis yang diperoleh dari model penelitian serta hasil pengujian hipotesis penelitiannya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 2
Model Struktural



Sumber: Data Olahan *Smart PLS.3*, 2016

Berdasarkan uji validitas, semua nilai indikator dinyatakan valid. Uji reliabilitas pada semua variabel menunjukkan reliabilitas.

Goodnes Fit (R²)

Tabel 3
Tabel Presentase Variabel Z dan Y

| | (O) | (M) | (STDEV) | T Statistics |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Komitmen Organisasi | 0.563 | 0.599 | 0.072 | 7.827 |
| Kinerja Karyawan | 0.610 | 0.639 | 0.048 | 12.665 |

Sumber : Data Olahan *Smart PLS.3*, Tahun 2016

Tabel 3 menunjukkan nilai pada *original sample* 0.610 untuk konstruk kinerja karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa pengaruh komunikasi (X1) dan konflik (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) 61.0% sedangkan sisanya adalah 39%

adalah variabel lainnya. Selanjutnya nilai konstruk komitmen organisasi (Z) = 0.563. Hal ini mengandung makna bahwa pengaruh komunikasi (X_1) dan konflik (X_2) terhadap komitmen organisasi (Z) sebesar 56.3% sedangkan sisanya 43.7% adalah variabel lainnya.

Cronbach Alpha

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan PLS diketahui Cronbach Alpha (CA) yang dapat dilihat pada Tabel di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 4
Cronbach Alpha

| | (O) | (M) | (STDEV) | T Statistics |
|----------------------------|-------|-------|---------|--------------|
| Kinerja Karyawan | 0.843 | 0.840 | 0.035 | 23.802 |
| Komitmen Organisasi | 0.844 | 0.841 | 0.031 | 27.256 |
| Komunikasi | 0.822 | 0.821 | 0.036 | 23.055 |
| Konflik | 0.800 | 0.876 | 0.019 | 46.367 |
| Quadratic Effect 1 | 1.000 | 1.000 | | |
| Quadratic Effect 2 | 1.000 | 1.000 | | |

Sumber : Data Olahan *Smart PLS.3*, Tahun 2016

Cronbach's Alpha suatu tingkat konsistensi jawaban responden dalam satu variabel laten. Apabila *cronbach's alpha* diatas 0,7 maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila *cronbach's alpha* dibawah 0,7 maka dinyatakan tidak valid. Berdasarkan data yang diuji diatas, pada *cronbach's alpha* pada masing-masing variabel berada di atas nilainya lebih dari 0,7 dan dinyatakan valid. Nilai terendah pada variabel di atas adalah sebesar 0.800 pada variabel konflik.

Hubungan Antar Variabel

Pengaruh Komunikasi terhadap Komitmen Organisasi

H_1 = Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.230, *T Statistics* = 2.068 > 1.96 dan *P Values* = 0.039 < 0.05. Artinya bahwa hubungan antara komunikasi dengan komitmen organisasi adalah positif signifikan, dengan demikian H_1 dalam penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian (Chen-chen, 2006; Hung, 2006; Ng, 2006; Carriere, 2009; Taufik, 2011; Sunengsih, 2012). yang menyatakan komunikasi mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini disebabkan karena komunikasi yang lancar dan baik berpengaruh antara komitmen organisasi, sehingga komitmen pada karyawan itu sendiri mempunyai tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta keinginan untuk tinggal bersama organisasi. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan mampu meningkatkan komitmen organisasi itu sendiri. Menurut penelitian ini, banyak responden yang menyatakan bahwa sangat membutuhkan masukan atau saran agar hasil kerja maksimal dari atasan, sehingga bersedia mendapatkan kerja tambahan dan lembur untuk menyelesaikan tugas.

Pengaruh Konflik terhadap Komitmen Organisasi

H₂= Berdasarkan Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.603, *T Statistics* = 5.781 > 1.96 dan *P Values* = 0.000 < 0.05. Artinya bahwa hubungan antara konflik dengan komitmen organisasi adalah positif dan signifikan, dengan demikian H₂ dalam penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian terdahulu (Emery, 2007; Puspitasari, 2011; Iresa, dkk, 2015) yang mengatakan bahwa konflik tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu diketahui bahwa konflik terjadi akan berdampak buruk terhadap kinerja karyawan, karena konflik timbul bila individu dalam peran tertentu dibingungkan oleh tuntutan dan keharusan melakukan sesuatu yang berbeda dari yang diinginkannya atau tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya. Tetapi berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui konflik berdampak positif terhadap komitmen organisasi, karena banyak responden yang menyatakan dapat menerima perbedaan pendapat demi mencapai tujuan dan bersedia mendapatkan kerja tambahan dan kerja lembur untuk menyelesaikan tugas.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

H₃= Berdasarkan Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.331, *T Statistics* = 3.895 > 1.96 dan *P Values* = 0.000 < 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi dengan kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, dengan demikian H₃ penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian (Diana dan Subudi, 2011; Chamanzamin, 2013) bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena dengan komunikasi yang baik, maka akan mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih baik. Berdasarkan penelitian ini, banyaknya responden yang menyatakan bahwa berbicara sopan kepada rekan kerja pada semua tingkatan organisasi dapat menjalin hubungan yang semakin baik dengan atasan di tempat bekerja. Hal ini menjadi salah satu pertimbangan responden untuk berusaha menjaga kualitas kerjanya.

Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan

H₄ = Berdasarkan Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.311, *T Statistics* = 2.506 > 1.96 dan *P Values* = 0.013 < 0.05. Artinya bahwa hubungan antara konflik dengan kinerja karyawan adalah positif signifikan, demikian H₄ dalam penelitian ini ditolak. Hasil penelitian terdahulu yaitu penelitian (Asfaq, 2014; Maulana, 2015; Sari, 2015) yaitu konflik berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan konflik terjadi adanya pertentangan dan ketidakcocokan dengan seseorang atau kelompok organisasi yang bukan diharapkan kepada dirinya. Konflik timbul bila individu dalam peran tertentu dibingungkan oleh tuntutan kerja atau keharusan melakukan sesuatu yang berbeda dari yang diinginkannya atau yang tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya. Ini tentu berdampak buruk terhadap kinerja karyawan. Konflik dapat diredam apabila usaha meredam konflik dan mendorong terciptanya

perdamaian tergantung bagaimana cara kita mendefinisikan situasi orang lain agar kita dapat mencapai perdamaian dan kerjasama. Tetapi berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui konflik berdampak positif terhadap kinerja karyawan, karena banyak responden yang menyatakan tidak merasakan adanya ketidaksesuaian penilaian kinerja dengan kenyataan dan merasakan komunikasi yang salah pengertian.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

H₅= Berdasarkan Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.238, *T Statistics* = 2.027 > 1.96 dan *P Values* = 0.043 < 0.05. Artinya bahwa hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan adalah positif signifikan, dengan demikian bahwa hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Maka H₅ dalam penelitian ini adalah bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian (Rashid, 2003; Sholihin, 2010; Trinydia, 2012; Ade et al, 2013; Indriyanto, 2013; Ahmad et al, 2014; Adiftiya, 2014; Nurandini, 2014; Febriyanto dan Wijayanti, 2014; Ottieno, 2015) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena dengan komitmen organisasi yang baik melekat pada karyawan, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan untuk bekerja secara optimal. Menurut penelitian ini, banyaknya responden yang menyatakan bahwa akan tetap ingin tinggal (bekerja) di perusahaan dan tidak ingin ke perusahaan lain, serta konsisten melakukan pekerjaan sampai tujuan yang ditetapkan dapat dicapai.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

H₆= komunikasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = -0.017, *T Statistics* = 0.253 < 1.96 dan *P Values* = 0.800 > 0.05, dengan demikian H₆ dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi secara positif signifikan dengan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya (Diana dan Subudi, 2011; Chamanzamin, 2013; Nurandini, 2014). Nilai yang tidak signifikan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang disampaikan karyawan belum dapat membentuk komitmen organisasi yang positif di benak karyawan. Meskipun karyawan sudah bekerja secara baik untuk perusahaan, namun komitmen tidak mampu mempengaruhi hubungan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, beberapa responden menyatakan bahwa rendahnya karyawan menerima saran dan masukan untuk bekerjasama dengan karyawan lain, sehingga menyebabkan komunikasi yang kurang lancar, kinerja yang kurang baik dan komitmen organisasi yang tidak terbentuk.

Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

H_7 = Konflik berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.008, *T Statistics* = 0.112 < 1.96 dan *P Values* = 0.911 > 0.05, dengan demikian H_7 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen tidak mampu memediasi secara positif signifikan dengan konflik terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena meskipun karyawan sudah setia terhadap perusahaan bahkan pekerjaan tetapi karyawan tidak bisa menghindari terjadinya konflik atau perselisihan antara dirinya dengan pekerjaan. Namun komitmen organisasi tidak mampu mempengaruhi hubungan konflik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, beberapa responden menyatakan bahwa merasakan adanya ketidaksesuaian penilaian kinerja dengan kenyataan dan penilaian yang berbeda dari pemimpin tidak merubah semangat dan motivasi untuk bekerja yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Puspitasari, 2011; Maulana, 2015; Sari, 2015).

KESIMPULAN

Sesuai dengan analisis data yang telah dilakukan ditarik kesimpulan antara lain sebagai berikut:

- a. Komunikasi yang lancar dan baik berpengaruh antara komitmen organisasi, serta keinginan untuk tinggal bersama organisasi. Komunikasi yang baik dan unggul akan membentuk komitmen organisasi yang positif di benak karyawan maupun perusahaan. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan mampu meningkatkan komitmen organisasi itu sendiri. Menurut penelitian ini, banyak responden yang menyatakan bahwa sangat membutuhkan masukan atau saran agar hasil kerja maksimal dari atasan, sehingga bersedia mendapatkan kerja tambahan dan lembur untuk menyelesaikan tugas.
- b. Jika karyawan dapat menerima perbedaan pendapat, maka kinerja mereka tidak akan mengalami penurunan. Karyawan menerima perbedaan pendapat bertujuan untuk mencapai tujuan dan bersedia mendapatkan kerja tambahan dan kerja lembur untuk menyelesaikan tugas.
- c. Komunikasi yang baik akan mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih baik, berbicara sopan kepada rekan kerja pada semua tingkatan organisasi dapat menjalin hubungan yang semakin baik dengan atasan di tempat bekerja, sehingga kualitas kerja terjamin.
- d. Konflik dapat diredam apabila usaha meredam konflik dan mendorong terciptanya perdamaian tergantung bagaimana cara kita mendefinisikan situasi orang lain agar kita dapat mencapai perdamaian dan kerjasama. Namun jika karyawan tidak merasakan adanya ketidaksesuaian dalam penilaian kinerja, maka kinerja akan tetap naik.
- e. Komitmen organisasi yang baik melekat pada karyawan, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan untuk bekerja secara optimal. Karyawan akan tetap ingin tinggal (bekerja) di perusahaan dan tidak ingin ke

- perusahaan lain, serta konsisten melakukan pekerjaan sampai tujuan yang ditetapkan dapat dicapai.
- f. Meskipun karyawan sudah bekerja secara baik untuk perusahaan, namun komitmen tidak mampu mempengaruhi hubungan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Rendahnya karyawan dalam menerima saran dan masukan untuk bekerja dengan karyawan lain, akan menyebabkan komunikasi yang kurang lancar, kinerja yang kurang baik dan komitmen organisasi yang tidak terbentuk.
 - g. Komitmen organisasi tidak mampu mempengaruhi hubungan konflik terhadap kinerja karyawan. Penilaian yang berbeda dari pimpinan tidak merubah motivasi dan semangat untuk bekerja yang lebih baik.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa saran yang diajukan penulis yaitu:

Untuk peneliti selanjutnya adalah agar menambahkan variabel lain selain komunikasi dan konflik terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, Untuk lebih mengevaluasi karyawan yang berkompotensi untuk terus dikembangkan sehingga dapat memperoleh kinerja yang baik bagi perusahaan, komitmen organisasi harus terus diperhatikan sehingga memperoleh kinerja yang lebih baik dengan selalu mengevaluasi kompetensi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade, R., Kamis, et al. (2013). "The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Teacher Performance: In the Learning Organization Perspective." *International Journal of Business and Behavioral Sciences* 3(8): 19-35.
- Ahmad, Iqbal and Hamad, 2014, "Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction", *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* Vol. 1 No. 1,:84-92.
- Alsam, N., R. Imran, M. Anwar, Z. Hameed and A. Kafayat, 2013. *The Impact of Work Family Conflict on Turnover Intentions: Empirical Evidence from Pakistan*. *World Applied Sciences Journal*, 24(5): 628-633.
- Ashfaq, Saira. 2014. *Impact Of Work Life Conflict on Organizational Performance and Moderating Role Of Family Life Stages: A Case Study in Pakistan*
- Becthold Mark. 2010. *Improving Worker Morale Through The Use of Appreciative Inquiry*. *Industrial and Commercial Training*, 43 (1), pp: 25-30.

- Carriere, J., and Bourque, C. (2009). *The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Land Ambulance Service and The Mediating Role of Communication Satisfaction*. *Career Development International*.
- Chamanzamin, Mousa R. (2013). *The Relationship Between Communication Skills and Job Performance of The Employess, Fire Managers of Rasht City*. *Internasional Journal of Business and Behavioral Sciences*. 3. (2).
- Chen-chen, Jui: Silverthone, Colin, and Yao Hung, Jung. 2006. *Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America*. *Leadership & Organization Development Journal*.27(4), 2006.
- Colquitt, Jason A, Lepine, Jeffery A, and Wesson, Michael J. (2011). *Organizational Behavior: Improving Perfomance and Commitment in The Workplace*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Diana,dan Subudi. 2014. *Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Semangat Kerja Karyawan*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia.
- Emery, C., & Barker, K. (2007). *The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contect Personel*. *Journalof Organizational Culture, Communication andConfflight*, 77.
- Febrianto, Ronny dan Wijayanti.2014.*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Stress Kerja Terhadap Kinerja karyawan*,*Jurnal Ilmu Manajemen | Volume 2 Nomor 3 Juli 2014*, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya.
- Hung, J.-Y.(2006). *Organization Communication, Job Stress,Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan andAmerica*.*Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Indriyanto, Dwi Yuli. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompensasi Di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang*. Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Iresa. A. R, Utami H.N, dan Prasetya. A. 2015. *Pengaruh Konflik Kerja dan Stress Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 23 No. 1 Juni 2015*, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
- Kuen, W.L, Kuar, S and Wong, E.S.K. (2010). *The Relationship Between Organizational Commitment and Intention to Quit: The Malaysian Companies Perspectives*. *Journal of Applied Sciences*, 10(19), 2251- 2260.
- Maulana, Subechi. 2015. *Pengaruh Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)*. Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Negeri Semarang.

- Ng, T. W. (2006). *Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 474-489.
- Nurandini, Arina. 2014. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Otieno, Brenda B.A; Waiganjo, Esther W; & Njeru, Agnes.(2015). *Effect of Employee Engagement on Organisation Perfomance in Kenya's Horticultural Sector*. *International Journal of Business Administration*. Vol.6, No.2; 2015 pp.77-85. ISSN 1923-4007 E-ISSN 1923-4015. Retrieved from Sciedu Press.
- Puspitasari, Ayu. 2011. *Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja*. Universitas Jenderal Soedirman
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., and Johari, J. (2003). *The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance*. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Sahertian, P., and Soetjipto, B.E. 2011. *Improving Employee's Organizational Commitment, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior Through the Implementation of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Behavior*, *The Business Review, Cambridge*, Vol 17, No 2, pp. 48-60.
- Sari, R.P. 2015. *Pengaruh Stress Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jambuwuluk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta*. Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sholihin, M. and R. Pike. 2010. *Organizational Commitment in The Police Service: Exploring The Effects of Performance Measures, Procedural Justice, and Interpersonal Trust*. *Financial Accountability and Management*, 26 (4): 392-417.
- Sunengsih, Nani Dewi. 2012. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepribadian Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Komitmen Organisasi Dosen Universitas Darma Persada di Jakarta*. *Jurnal Manajemen*. Volume 18, Nomor 1, Tahun 2014.
- Trinydia, Yetta. 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU Coco Pertamina*. Skripsi; Fakultas Sosial Dan Politik, Universitas Indonesia.
- Yurchisin, J., Park, J., and O'Brien, M. (2010). *Effects of Ideal Image Congruence and Organizational Commitment on Employee Intention to Leave*. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 17, 406-414.

Internet

- Wahyudin.2016. [http://www.academia.edu/4576633/TEORI KOMUNIKASI ANTAR BUDAYA](http://www.academia.edu/4576633/TEORI_KOMUNIKASI_ANTAR_BUDAYA), diakses pada hari minggu 25 desember 2016 Pukul 17.34 WIB.