

**PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA PT CIOMAS ADISATWA TANJUNG BINTANG**

(Skripsi)

Oleh :

Furqon Dwi Cahya



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

ABSTRAK

PENGARUH KONFLIK KERJATERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT CIOMAS ADISATWA TANJUNG BINTANG

Oleh

Furqon Dwi Cahya

PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang merupakan salah satu perusahaan yang beroperasi pada bidang pengembangbiakan layer yang bergerak di bidang industri peternakan, dan perdagangan serta pendistribusian produk perusahaan kepada pasar lokal seperti wilayah Lampung, Jambi, Palembang, Bengkulu, Padang, serta beberapa daerah lain di Indonesia. Layaknya organisasi lainnya, sudah pasti terdapat gesekan berupa konflik di dalam PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Konflik kerja pada dasarnya dapat menjadi sesuatu yang berdampak positif terhadap perusahaan, namun tidak jarang pula konflik justru berdampak negatif terhadap perusahaan ketika konflik tidak dapat ditangani dengan baik. Ketika konflik kerja tidak dapat ditangani dengan baik, karyawan justru hanya akan terfokus pada konflik yang terjadi dalam perusahaan daripada tugas yang harus mereka kerjakan. Satu dari sekian banyak hal yang dapat memoderasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan adalah komunikasi

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang dan untuk mengetahui bagaimana komunikasi memoderasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diadopsi dari jurnal internasional dengan skala likert dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi moderasi. Sampel dalam penelitian ini adalah 95 orang karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

Hasil penelitian mendukung hipotesis yang diajukan yaitu variabel konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang serta komunikasi melemahkan pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Saran yang bersifat umum yang muncul dari penelitian ini adalah sebaiknya PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang membangun sebuah hubungan komunikasi yang baik dan kuat, karena dengan hal tersebut pengaruh konflik kerja yang negatif dapat dilemahkan bahkan dapat bergerak ke arah sebaliknya yaitu ke arah positif. Hal tersebut secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

Kata kunci: Konflik Kerja, Kinerja Karyawan dan Komunikasi

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK CONFLICT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH COMMUNICATION AS A MODERATION VARIABLE AT PT CIOMAS ADISATWA TANJUNG BINTANG

By

Furqon Dwi Cahya

PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang is one of the companies that operating in the field of layer breeding that engaged in the livestock industry. They marketing and distributing the company products to local markets such as Lampung, Jambi, Palembang, Bengkulu, Padang, and several other areas in Indonesia. Like other organizations, there is certain friction of conflict within PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Work conflict can basically be something that has a positive impact on the company, but not infrequently, the work conflict also has a negative impact on the company when the conflict can not be handled properly. When work conflicts can not be handled properly, employees will only be focused on conflicts that occur within the company rather than the task they have to work on. One of the things that can moderate the effect of work conflict on employee performance is communication.

The purpose of this research is to know the effect of work conflict on employee performance of PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang and to know how communication moderate the effect of work conflict on employee performance of PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Methods of data collection of this research using a questionnaire based on international journal with a likert scale and to analyze the data, researcher used Simple Liniear Regression Analysis and Moderating Regression analysis. Sample in this research amounted to 95 employees of PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

The result of the research support the proposed hypothesis that work conflict has negative effect on employee performance of PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang and communication weaken the effect of work conflict on employee performance of PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. The general suggestion that emerged from this research is that PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang should build a good and strong communication relationship, because with that the negative work conflict effect can be attenuated and even move toward the opposite that is toward the positive. This will indirectly improve the performance of employees of PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

Keywords: Work Conflict, Employee performance and Communication

**PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI PADA PT CIOMAS
ADISATWA TANJUNG BINTANG**

Oleh

Furqon Dwi Cahya

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

Judul Skripsi

**: PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN
KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL
MODERASI PADA PT CIOMAS ADISATWA
TANJUNG BINTANG**

Nama Mahasiswa

: Furqon Dwi Cahya

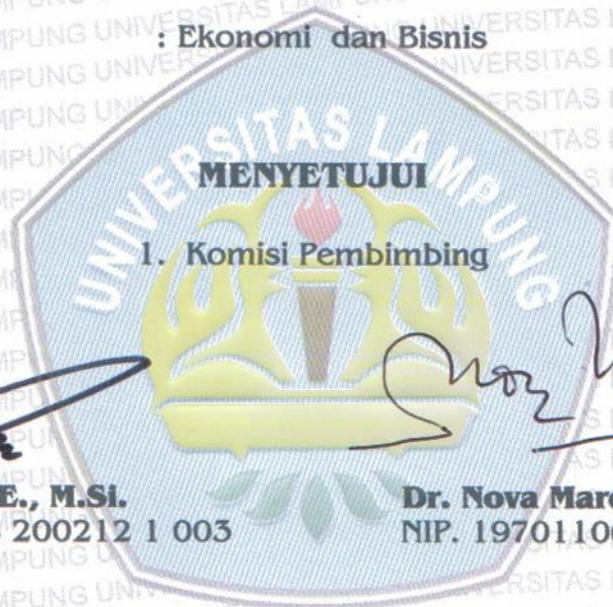
Nomor Pokok Mahasiswa : 1311011068

Jurusan

: Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis



1. Komisi Pembimbing

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 19680708 200212 1 003

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP. 19701106 199802 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen

Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP. 19620822 198703 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

: Dr. Ribhan, S.E., M.Si.



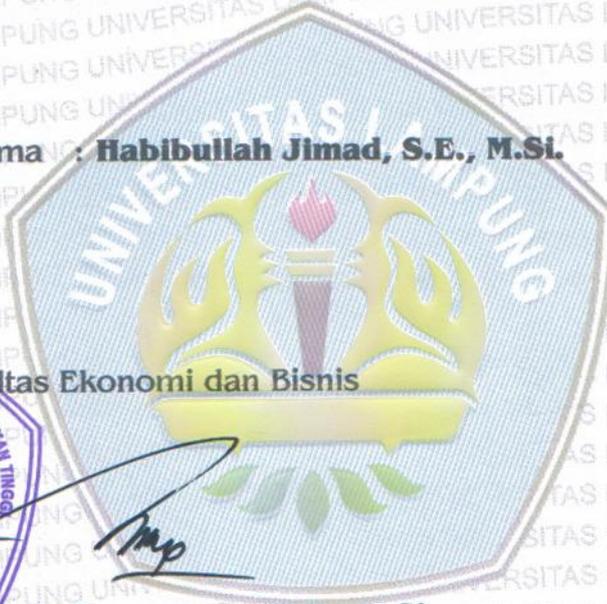
Sekretaris

: Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.



Penguji Utama

: Habibullah Jimad, S.E., M.Si.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.

NIP 19610904 198703 1 011



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 14 Maret 2018

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Furqon Dwi Cahya
NPM : 1311011068
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderasi Pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Hasil Penelitian / Skripsi serta Sumber Informasi / Data adalah benar merupakan hasil karya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.
2. Menyerahkan sepenuhnya hasil penelitian saya dalam bentuk *hard copy* dan *soft copy* skripsi untuk dipublikasikan ke media cetak ataupun elektronik kepada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Tidak akan menuntut / meminta ganti rugi dalam bentuk apapun atas segala sesuatu yang dilakukan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terhadap hasil penelitian / skripsi ini.
4. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib yang berlaku di Universitas Lampung.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, Maret 2018
Yang membuat pernyataan,



Furqon Dwi Cahya
NPM. 1311011068

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Tanjung Bintang pada tanggal 6 Juli 1995, sebagai anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Drs. E. Hazaly Muslich dan Ibu Mulyati.

Penulis menempuh pendidikan pada taman kanak-kanak di (TK) Al-Azhar 3 Tanjung Bintang yang selesai pada tahun 2001, Sekolah Dasar (SD) di SDN 3 Jatibaru yang diselesaikan tahun 2007, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung dan selesai pada tahun 2010, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAN 9 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2013.

Pada tahun 2013, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN. Selama menjadi mahasiswa penulis pernah menjadi anggota Organisasi Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Penulis juga telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) pada tahun 2016 selama 60 hari di Pekon Pampangan, Kecamatan Sekincau, Kabupaten Lampung Barat.

MOTTO

“Sesungguhnya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan.”

(Q.S. Al-Mujadalah ayat 11)

“Visi tanpa eksekusi adalah halusinasi”

(Henry Ford)

“Keberhasilan bukan tentang usia dan pengalaman, tapi tentang usaha dan pemahaman”

(Furqon Dwi Cahya)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahrabbi'alamin

Saya persembahkan karya ilmiah ini kepada kedua orang tua ku, Papaku
Drs. E. Hazaly Muslich dan Mamaku Mulyati serta Kakakku tersayang Nova
Rizqi Putri yang selalu memberikan dorongan semangat, cinta dan kasih
sayang sehingga karya ini selesai.

SANWACANA

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur selalu peneliti ucapkan atas kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat, ridho dan karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderasi Pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang”**.

Skripsi ini sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Penulis telah mendapatkan bimbingan, bantuan serta dorongan dari berbagai pihak dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, maka dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada.

1. Bapak Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Hj. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku pembimbing utama yang telah membimbing, memberikan saran, meluangkan waktu, dan memberikan sumbangan pemikiran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku pembimbing pendamping yang telah membimbing, memberikan saran, meluangkan waktu, dan memberikan sumbangan pemikiran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan
6. Bapak Hi. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku penguji utama sekaligus pembimbing akademik penulis yang telah bersedia menguji, memberikan saran, kritik dan nasehat, juga ilmu yang bermanfaat serta bimbingan, motivasi, pengetahuan serta kesabarannya selama penulis menjalani masa kuliah.
7. Seluruh Dosen beserta staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
8. Seluruh staf dan karyawan PT. Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang atas bantuan dan kerjasamanya selama penulisan skripsi.
9. Kepada Papa dan Mamaku, Bapak Drs. E. Hazaly Muslich, Ibu Mulyati, kakakku, Nova Rizqi Putri dan Arnesta Yudhi Prastyo, serta keponakanku Bima Prastyo Wishoko terimakasih banyak atas curahan cinta, kasih sayang dan dorongan semangat serta doa yang diberikan kepada penulis sehingga penulis selalu bersemangat dalam pengerjaan skripsi ini
10. Sahabat-sahabat terbaikku, Memed, Indra, Adi, Edo, Dimas, Deva, Arizal Gusti, Yusuf, Erza, Ghali, Gaza yang membentuk pribadi penulis dan telah banyak mendukung penulis dalam masa perkuliahan dan saat akan menyelesaikan skripsi ini.
11. Sahabat-sahabat terbaikku saat masa- masa kuliah, Andhi, Aziz, Jeri, Aska, Ipang, Ikhu, Dika, Johny, Fajar, Andre, Yolana, Gusti, Kardita, Sheila, April, Dinda, Desvita telah memberi memori masa perkuliahan serta banyak

mendukung penulis dalam masa perkuliahan dan dalam menyelesaikan skripsi ini.

12. Teman-teman terbaik selama menyusun skripsi, Aziz Ibnu Tsalits, Benedictus Ricky, Radian Danu Saputra, Toni Munandar, Frederikus Dimas, Reykel Febrian, terima kasih dan semoga kita selalu sukses.
13. Teman-teman jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung angkatan 2013, yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
14. Teman-teman KKN, Bang Iqbal, Bang Oji, Heru, Melisa, Ipnika, Hanum, Aradila, Dewi yang telah banyak membantu selama KKN di Pekon Pampangan, Kecamatan Sekincau, Kabupaten Lampung Barat.
15. Kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan.

Tidak ada kalimat yang lebih indah selain do'a, semoga seluruh sumbangsih yang telah diberikan menjadi catatan amal baik dan mendapat pahala dari Allah SWT, semoga semua urusan kita dipermudah oleh Allah SWT dan semoga skripsi ini akan dapat bermanfaat bagi pembaca dan menambah ilmu pengetahuan.

Peneliti menyadari bahwa pada skripsi ini masih banyak kekurangan dikarenakan keterbatasan pengetahuan yang peneliti miliki, untuk itu Peneliti sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang sifatnya membangun sehingga dapat melengkapi kekurangan dari skripsi ini.

Bandar Lampung, Februari 2018
Peneliti

Furqon Dwi Cahya
NPM.1311011068

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi

I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	14

II KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN PERUMUSAN

HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka.....	16
1. Konflik kerja	16
a. Pengertian konflik kerja.....	16
b. Faktor-faktor yang memengaruhi konflik kerja.....	18
c. Jenis-jenis konflik kerja.....	19
d. Indikator konflik kerja.....	21
2. Kinerja karyawan	22
a. Pengertian kinerja karyawan.....	22
b. Pengukuran kinerja karyawan.....	23
c. Indikator kinerja karyawan.....	24
3. Komunikasi	26
a. Pengertian komunikasi.....	26
b. Saluran komunikasi	27
c. Komunikasi efektif.....	28
d. Indikator komunikasi	29
4. Penelitian terdahulu	31
B. Rerangka Pemikiran	32
C. Perumusan Hipotesis	33

1. Hubungan konflik dan kinerja karyawan	33
2. Hubungan konflik, kinerja karyawan, dan komunikasi.....	34

III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	36
B. Definisi dan Operasionalisasi Variabel	36
C. Populasi dan Sampel Penelitian	38
1. Populasi	38
2. Sampel.....	38
D. Sumber Data.....	39
1. Data primer.....	39
2. Data sekunder	40
E. Teknik Pengumpulan Data	40
1. Wawancara.....	40
2. Kuesioner	40
3. Observasi.....	41
4. Studi kepustakaan.....	42
F. Uji Instrumen Penelitian	42
1. Uji validitas	42
2. Uji reliabilitas.....	43
3. Uji normalitas.....	44
G. Metode Analisis Data	44
1. Deskriptif	44
2. Kuantitatif	45
H. Uji Hipotesis.....	45
1. Analisis regresi	46
2. Uji t (parsial)	47
3. Koefisien determinasi.....	48

IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Distribusi Kuesioner	49
B. Karakteristik Responden	49

C. Uji Validitas, Reabilitas, dan Normalitas	52
1. Uji validitas	52
2. Uji reabilitas	53
3. Uji normalitas.....	56
D. Analisis Data Kualitatif.....	57
1. Analisis deskripsi pernyataan responden variabel konflik (X)	57
2. Analisis deskripsi pernyataan responden variabel kinerja (Y).....	64
3. Analisis deskripsi pernyataan responden variabel komunikasi (M)	72
E. Uji Hipotesis	80
1. Analisis regresi.....	80
2. Uji t (parsial)	81
3. Koefisien determinasi.....	83
F. Pembahasan	85
1. Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan.....	85
2. Pengaruh komunikasi dalam memoderasi hubungan antara konflik kerja dan kinerja karyawan.....	87
 V KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN	
A. Kesimpulan	90
B. Saran	90
C. Keterbatasan penelitian	92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

TABEL

1.1 Target dan Realisasi PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang	5
1.2 Data Jumlah Karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang 2016	7
1.3 Data Turnover Karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang 2012-2016.....	8
2.1 Tinjauan Riset Terdahulu	31
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	37
3.2 Skala Likert	41
4.1 Distribusi Kuesioner Penelitian	49
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	50
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	51
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	51
4.6 Hasil Uji Validitas untuk Variabel Konflik Kerja, Kinerja,dan Komunikasi	52
4.7 Koefisien Nilai R <i>Cronbach's Alpha</i>	54
4.8 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas dengan Teknik <i>Cronbach's Alpha</i>	55
4.9 Hasil Uji Normalitas	56
4.10 Rata-rata Respon Tentang Konflik Tugas.....	57
4.11 Rata-rata Respon Tentang Konflik Hubungan.....	59
4.12 Rata-rata Respon Tentang Konflik Proses	62
4.13 Rata-rata Respon Tentang Kinerja Tugas	64
4.14 Rata-rata Respon Tentang Kinerja Kontekstual.....	67
4.15 Rata-rata Respon Tentang Perilaku Kerja Kontraproduktif.....	70
4.16 Rata-rata Respon Tentang Keterbukaan.....	72
4.17 Rata-rata Respon Tentang Empati	74
4.18 Rata-rata Respon Tentang Sikap Mendukung.....	75
4.19 Rata-rata Respon Tentang Sikap Positif	77
4.20 Rata-rata Respon Tentang Kesetaraan	78
4.21 Uji T untuk Hipotesis I.....	81
4.22 Uji T untuk Hipotesis II	82
4.23 Koefisien Determinasi Variabel Konflik Kerja (X).....	84
4.24 Koefisien Komunikasi Variabel Komunikasi (M).....	84

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR

1.1 Grafik Turnover Karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang 2012-2016..	9
1.2 Gambar Rerangka Pemikiran	31
4.1 Grafik Konflik Di Dalam Organisasi	86
4.2 Komunikasi Memoderasi Konflik Kerja.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN

1. Kuesioner	96
2. Karakteristik Responden	101
3. Distribusi Karakteristik Responden	103
4. Hasil Kuesioner Konflik Kerja (X)	104
5. Hasil Kuesioner Kinerja (Y)	108
6. Hasil Kuesioner Komunikasi (M)	112
7. Tabel Frekuensi Hasil Kuesioner Konflik Kerja (X)	116
8. Tabel Frekuensi Hasil Kuesioner Kinerja (Y)	117
9. Tabel Frekuensi Hasil Kuesioner Komunikasi (M)	118
10. Hasil Uji Validitas (X)	120
11. Hasil Uji Validitas (Y)	122
12. Hasil Uji Validitas (M).....	124
13. Hasil Uji Reliabilitas (X)	125
14. Hasil Uji Reliabilitas (Y)	126
15. Hasil Uji Reliabilitas (M).....	128
16. Hasil Uji Normalitas	129
17. Hasil Uji Regresi Linear (X)	130
18. Hasil Uji Regresi Moderasi (M).....	131

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mendukung kinerja perusahaan itu sendiri. Kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh perusahaan sendiri dapat dilihat dari kinerja sumber daya manusia itu sendiri. Kinerja sumber daya manusia dapat juga dikatakan sebagai kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu unsur terpenting bagi kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Kinerja karyawan pada umumnya berbanding lurus dengan kinerja perusahaan.

Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target dan sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005: 83). Koopmans, *et al.* (2014: 16) menjelaskan bahwa kinerja individu adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja juga merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2006: 214). Suatu perusahaan yang memiliki karyawan yang kinerjanya baik maka akan besar pula kemungkinan kinerja perusahaan tersebut akan baik, sehingga terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja karyawan dengan kinerja perusahaan yang berarti bahwa produktivitas perusahaan bergantung pada kinerja karyawannya.

Setiap manusia adalah sumber daya yang paling unik karena sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki daya saing yang sifatnya berbeda satu dengan yang lainnya. Perbedaan antar individu tersebut pada akhirnya dapat menimbulkan gesekan-gesekan baik berupa konflik kerja sederhana hingga yang bersifat kompleks. Fadipe dalam Agwu (2013: 126) melihat konflik kerja sebagai bentuk ketidaksetujuan dalam pemikiran antara dua individu atau kelompok yang memiliki alasan untuk berinteraksi secara formal maupun informal. Miller dan King juga dalam Agwu (2013: 126) melihat bahwa konflik kerja pada dasarnya adalah perselisihan antara dua atau lebih individu atau kelompok atas tujuan yang kompatibel. Gejala yang mengemuka dalam suatu organisasi saat terjadi konflik kerja adalah individu atau kelompok menunjukkan sikap bermusuhan dengan individu atau kelompok lain yang berpengaruh terhadap kinerja dalam melakukan aktivitas organisasi.

Konflik adalah bagian penting dan berguna dalam kehidupan organisasi. Konflik kerja tidak bisa dihindari dan merupakan bagian integral dari proses perubahan. Albert dalam Agwu (2013: 126) menyatakan bahwa ada konflik kerja yang produktif dan destruktif. Albert berpendapat sebuah konflik dikatakan positif atau konstruktif bila dibahas oleh setiap pihak dan menggunakan istilah damai dalam mencapai penyelesaian. Konflik yang dikelola secara konstruktif dapat menginduksi kinerja positif sementara konflik yang kurang berhasil dikelola dapat menimbulkan dislokasi pada kelompok, penurunan produktivitas pada prestasi kerja, cedera psikologis bahkan fisik, tekanan emosional dan ketidakmampuan untuk fokus, gangguan aktivitas, eskalasi perbedaan ke posisi antagonis serta kebencian dan permusuhan meningkat (Akaniji dalam Agwu, 2013: 126).

Lee dalam Agwu (2013: 130) mengemukakan ada kepercayaan dalam pandangan tradisional bahwa konflik kerja selalu bersifat destruktif dan selalu berdampak negatif karena biasanya menyebabkan hilangnya kinerja secara bertahap, dan dengan demikian, ada baiknya menghindari konflik. Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa adanya korelasi antara konflik dengan kinerja.

Konflik pada kenyataannya tidak selalu berakibat buruk dan tidak semua konflik pula berakibat baik. Kemunculan dampak positif konflik membutuhkan dukungan dari manajer untuk secara efektif mengelola konflik yang ada dalam organisasinya (Greenberg dalam Maulana, 2011: 24). Hal tersebut tentu akan memberikan keuntungan bagi perusahaan di mana kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Konflik harus segera diselesaikan agar konflik tidak menimbulkan pengaruh yang sifatnya negatif dan tetap berada pada batas – batas kewajaran (Bragg dalam Maulana, 2011: 24). Proses tindak lanjut dari penyelesaian konflik tentu saja harus dilakukan dengan cepat dan bijaksana. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari terganggunya sistem kerja, suasana kerja dan yang terutama kinerja dari karyawan itu sendiri.

Tseveendorj dalam Agwu (2013: 132) menilai komunikasi, persepsi, nilai-nilai dan budaya sebagai masalah yang cukup serius dalam memoderasi konflik meskipun perbedaan kesetaraan individu membuat setiap individu memiliki persepsi yang berbeda dalam tingkat keseriusan pada suatu masalah. Komunikasi dikatakan sebagai salah satu hal yang memoderasi konflik. Himstreet dan Baty dalam Djoko (2010: 4) berpendapat bahwa komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik

dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Sedangkan Bovee juga dalam Djoko (2010: 4) menyatakan bahwa komunikasi adalah sebuah proses pengiriman dan penerimaan pesan.

Posisi komunikasi sebagai hal yang memoderasi pengaruh konflik terhadap kinerja sudah selayaknya mendapat sorotan lebih dari perusahaan. Pengelolaan komunikasi yang baik pada akhirnya akan memiliki pengaruh positif terhadap suatu konflik yang terjadi di perusahaan yang berujung pada peningkatan ataupun penurunan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja sudah tentu menjadi hal yang dituju oleh setiap perusahaan yang bersaing di era globalisasi ini.

PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang merupakan salah satu perusahaan yang beroperasi pada bidang pengembangbiakan dan pembesaran ayam petelur yang bergerak di bidang industri peternakan, dan perdagangan serta pendistribusian produk perusahaan kepada pasar lokal seperti wilayah Lampung, Jambi, Palembang, Bengkulu, Padang, serta beberapa daerah lain di Indonesia. PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang beroperasi sebagai anak usaha dari PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Perusahaan didirikan pada 2 Februari tahun 1993 dan memiliki kantor pusat di Jakarta, Indonesia. Perusahaan ini dikenal memiliki pasar yang luas. PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang juga dikenal sebagai salah satu perusahaan yang mampu memenangkan persaingan di industrinya meskipun banyak muncul perusahaan-perusahaan lain sebagai pesaing baru. Penulis merasa adalah hal yang menarik untuk meneliti bagaimana konflik kerja, komunikasi dan kinerja karyawan di perusahaan yang mampu bersaing di industrinya seperti PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

Kinerja adalah hal yang diduga menjadi masalah utama pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Penulis menarik kesimpulan yang sedemikian berdasarkan pada data target dan realisasi dari PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

TABEL 1.1 TARGET DAN REALISASI PT CIOMAS ADISATWA TANJUNG BINTANG 2016

Bulan	DOC / Target (ekor)	Panen / Realisasi (ekor)	Persentase
Januari	18.200	15.624	85,8%
Februari	21.092	18.320	86,8%
Maret	22.300	18.031	80,8%
April	8.330	7.324	88,5%
Mei	26.442	23.238	87,8%
Juni	25.192	24,251	96,3%
Juli	23. 382	23.099	98,8%
Agustus	27.200	23.462	86,2%
September	18.200	15.286	83,9%
Oktober	20.760	17.429	83,9%
November	19.331	17.254	89,2%
Desember	23.824	19.072	80%
Total	254.253	222.390	1.048
Rata-rata	21.187.75	18.532,5	87,3%

Sumber : PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang 2017

PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang melakukan kerja sama dengan beberapa peternak lokal terkait produksi ayam petelur. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, maka tabel target yang dipaparkan dalam penelitian ini merupakan tabel target dan realisasi produksi yang murni dilakukan sendiri oleh PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Tabel target dan realisasi produksi PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang tersebut menggambarkan kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

Realisasi target produksi PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang menggambarkan kinerja karyawan yang kurang stabil dan belum mampu mencapai target yang dituju oleh perusahaan. Produksi atau realisasi target yang tidak stabil hingga menyebabkan penurunan yang ekstrim seperti pada bulan April disebabkan oleh hal-hal yang berada di luar perencanaan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang seperti munculnya wabah penyakit ternak hingga masalah cuaca ekstrim. Hal tersebut membuat PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang menurunkan target produksi ayam petelur pada periode tersebut untuk menghindari kerugian. Rata-rata target PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang terealisasi di dalam tahun 2016 adalah sebesar 87,3% yang berarti target yang tidak terealisasi adalah sebesar 12,7%.

Realisasi target sebesar 87,3% memang dapat dikategorikan sebagai pencapaian yang cenderung baik, tetapi sebagaimana target setiap perusahaan, PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang mematok target yang tinggi. Target PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang adalah 100% dengan toleransi berkisar dari 5% sampai 10% bergantung pada kondisi eksternal (hal-hal di luar perawatan dan pemberian pakan) yang dapat memengaruhi produksi ayam petelur meliputi wabah penyakit ternak hingga masalah cuaca ekstrim, suhu, kelembaban, pencahayaan, dan kecepatan angin.

PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang tentu ingin memperbaiki tingkat realisasi targetnya sehingga bisa mencapai target yang dituju. Target tersebut bisa tercapai dengan catatan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa pasti dapat ditingkatkan hingga PT Ciomas Adisatwa dapat merealisasikan target yang

tersebut jika berhasil menyelesaikan masalah yang menghambat kinerja karyawannya.

Masalah yang menghambat kinerja di dalam suatu perusahaan ada banyak jenisnya. Masalah yang menghambat kinerja karyawan bisa saja merupakan hal-hal kecil yang mulanya dianggap bukan sebagai penghambat yang berarti, hingga masalah besar yang sedari awal muncul langsung memberi dampak terhadap kinerja karyawan di dalam perusahaan tersebut. Masalah kinerja karyawan yang dialami PT Ciomas Adisatwa diduga disebabkan konflik kerja yang cukup tinggi pada PT Ciomas Adisatwa. Konflik kerja biasanya terjadi karena perbedaan pandangan atau pendapat mengenai suatu hal yang terjadi antar individu yang ada di dalam perusahaan. Hal tersebut dikarenakan jumlah individu dalam hal ini karyawan yang cukup banyak. Berikut adalah data jumlah karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang:

TABEL 1.2 JUMLAH KARYAWAN TETAP PT. CIOMAS ADISATWA TANJUNG BINTANG 2016

No	Posisi	Jumlah Karyawan
1	Kepala Cabang	1
2	Bagian Sumber Daya Manusia	2
3	Bagian Pembayaran	6
4	Bagian Teknik	13
5	Bagian Keuangan	13
6	Bagian Logistik	12
7	Bagian Pemasaran	16
8	Bagian Kontrol Kualitas	16
9	Operator Gudang	11
10	Operator Kandang	34
Total Karyawan		124

Sumber : PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang 2017

Konflik kerja tinggi dalam suatu perusahaan akan membuat karyawan tidak memiliki rasa senang dan tidak memiliki kesadaran untuk menjadi bagian dari perusahaan. Hal tersebut meningkatkan keinginan untuk mengundurkan diri. Keadaan pada saat konflik kerja tinggi ini dapat mengakibatkan kinerja karyawan akan menurun (Hon & Chan, 2013). Argumen tersebut memaparkan bahwa umumnya konflik yang terjadi di dalam perusahaan bersifat destruktif terhadap kinerja karyawan. Fakta yang demikian dapat dilihat dari data *turnover* karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

TABEL 1.3 DATA TURNOVER KARYAWAN PT. CIOMAS ADISATWA TANJUNG BINTANG 2012-2016

Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan
2012	17	18	158
2013	7	15	150
2014	12	17	145
2015	14	21	138
2016	14	28	124

Sumber: HRD PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang 2017

Data *turnover* karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang dapat memunculkan persentase tingkat *turnover* karyawan PT. Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang dengan menggunakan rumus LTO (*Labour Turnover*). Rumus perhitungan untuk mengetahui besarnya *turnover* adalah sebagai berikut :

$$Turnover = \frac{\Sigma(\text{karyawan keluar} - \text{karyawan diterima})}{\Sigma(\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir}) \div 2} \times 100$$

Sumber : Hasibuan (2011: 52)

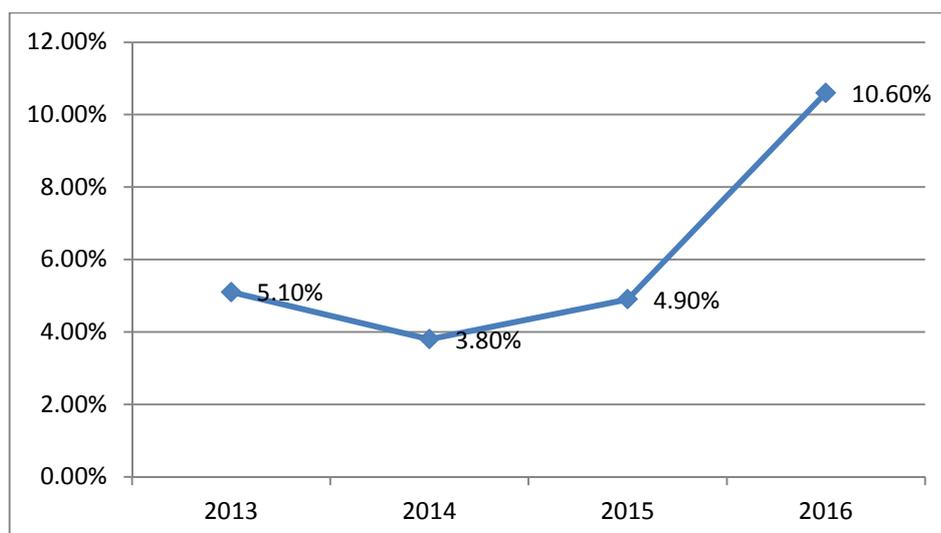
$$\text{Turnover tahun 2013} = \frac{(15-7)}{(158+150)\div 2} \times 100 = 5,1\%$$

$$\text{Turnover tahun 2014} = \frac{(17-12)}{(150+145)\div 2} \times 100 = 3,8\%$$

$$\text{Turnover tahun 2015} = \frac{(21-14)}{(145+138)\div 2} \times 100 = 4,9\%$$

$$\text{Turnover tahun 2016} = \frac{(28-14)}{(138+124)\div 2} \times 100 = 10,6\%$$

Berdasarkan perhitungan LTO (*Labour Turnover*) tersebut, persentase tingkat *turnover* karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang mengalami tingkat fluktuasi yang cukup tinggi namun berbeda pada setiap tahunnya. Peningkatan paling tinggi terjadi pada tahun 2016 dimana tingkat *turnover* mengalami peningkatan sebesar 5,7% menjadi 10,6% dimana pada tahun sebelumnya *turnover* hanya menyentuh angka 4,9%. Tingkat kenaikan *turnover* karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang dapat lebih jelas dipahami pada gambar 1.1 berikut ini:



GAMBAR 1.1 GRAFIK TURNOVER KARYAWAN PT CIOMAS ADISATWA TANJUNG BINTANG 2013-2016

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi karyawan dan peningkatan biaya-biaya sumber daya manusia, seperti biaya perekrutan dan biaya pelatihan karyawan baru. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan perusahaan tidak efektif karena dapat kehilangan karyawan yang berpengalaman dan menghambat kinerja dari suatu perusahaan. Informasi yang diperoleh penulis dari Bagian Sumber Daya Manusia PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang mengungkap beberapa alasan karyawan pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang keluar dari perusahaan yang salah satunya adalah konflik kerja. Konflik kerja tersebut timbul karena beberapa hal, seperti adanya karyawan yang mengaplikasikan idenya sendiri dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan dengan cepat, *miscommunication*, kesalahpahaman, serta masalah yang berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Hal tersebut tentunya berkaitan dengan perbedaan latar belakang pendidikan, sosial, pola pikir, cara kerja, cara pandang, cara menghadapi konflik kerja, dan kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang berbeda pada setiap karyawan.

Komunikasi kemudian muncul sebagai hal yang dinilai memoderasi pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Komunikasi dinilai menjadi hal yang dapat menguatkan ataupun melemahkan pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Komunikasi yang baik tentu dapat mengurangi atau meminimalisir konflik kerja pada karyawan PT Ciomas Adiatwa Tanjung Bintang. Komunikasi di dalam perusahaan tentu adalah hal yang terjadi setiap saat, baik komunikasi

horizontal maupun komunikasi vertikal. Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang biasa terjadi antara karyawan dengan karyawan dan komunikasi ini sering kali berlangsung tidak formal berbeda dengan komunikasi vertikal yang terjadi antara atasan dan bawahan yang biasanya bersifat formal.

Komunikasi yang terjadi di dalam PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang merupakan komunikasi horizontal seperti yang terjadi antar-karyawan hingga model komunikasi vertikal antara karyawan dengan atasan yang biasanya bersifat formal. Karyawan dan atasan di PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang berusaha selalu mengambil manfaat dari komunikasi dengan menggunakan komunikasi sebagai alat untuk menyelesaikan suatu masalah yang terjadi di PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Komunikasi formal yang biasa digunakan di dalam PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang adalah agenda rapat, mulai dari skala rapat kecil untuk membahas masalah-masalah jangka pendek hingga rapat penetapan target yang di adakan setiap periodenya.

PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang juga mulai melakukan gerakan inovasi komunikasi dengan mengadakan acara ramah tamah antara staf manajemen dan atasan serta karyawan setiap empat bulan sekali sebagai bentuk keterbukaan serta kesetaraan dalam berkomunikasi. PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang juga kerap mengadakan pemberian motivasi dan beberapa pelatihan bagi para staf, namun masih terdapat beberapa hal yang membuat komunikasi di dalam PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang berjalan kurang sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa hal yang menghambat komunikasi tersebut seperti kurangnya kesetaraan dalam berkomunikasi serta perbedaan visi manajemen dan karyawan. Informasi terkait komunikasi yang terjadi di dalam PT Ciomas

Adisatwa Tanjung Bintang tersebut menunjukkan bahwa sistem komunikasi yang ada di PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang masih kurang baik karena komunikasi vertikal yang terjadi pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang masih cenderung bersifat satu arah sehingga memungkinkan adanya argumen atau pemikiran karyawan yang tidak tersampaikan pada atasan. Hal tersebut membuat komunikasi informal kerap digunakan oleh karyawan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan serta agar aspirasi karyawan memiliki kesempatan untuk diperhatikan oleh atasan yang diajak berkomunikasi.

Komunikasi merupakan unsur penting yang dapat memoderasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Komunikasi yang ada pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang pada saat ini memegang peran dalam memoderasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Perusahaan memerlukan komunikasi yang digunakan untuk memoderasi pengaruh konflik kerja yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan oleh penulis tersebut, maka penulis melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderasi pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang”**

B. Rumusan Masalah

Karyawan merupakan unsur paling penting bagi perusahaan yang akan menentukan keberhasilan perusahaan untuk jangka panjang. Hasil wawancara

dengan Bagian Sumber Daya Manusia PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang dan dengan melihat data kinerja dalam latar belakang menunjukkan bahwa kinerja karyawan selama 12 bulan terakhir secara berturut-turut berada pada kategori baik setiap bulannya. Kinerja atau produktivas pada umumnya dapat dikategorikan baik, tetapi jika dikaitkan dengan pencapaian hasil kinerja perusahaan yang berfluktuasi (data target bulan Januari sampai Desember 2016) menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mencapai target sebagaimana yang telah ditetapkan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

Pencapaian hasil kinerja yang belum optimal, diduga disebabkan oleh adanya konflik kerja. Karyawan dituntut untuk bisa bekerja dengan baik dan cepat sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan serta dibebankan dengan target yang tinggi yang menyebabkan munculnya konflik tugas. Tuntutan target tersebut akhirnya membuat PT Ciomas Adisatwa memberi insentif bagi beberapa karyawan dengan kinerja terbaik yang menimbulkan persaingan terbuka yang dapat berujung pada konflik hubungan. Ketidakpastian tentang opsi pekerjaan yang di kerjakan saat lembur kerja dan informasi mengenai peran tambahan yang harus dilaksanakan menyebabkan timbulnya ambiguitas peran yang memicu timbulnya konflik proses.

Tuntutan-tuntutan yang berlebihan tersebut menjadi beban bagi karyawan yang kemudian menyebabkan timbulnya konflik kerja. Konflik kerja yang terjadi pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang diduga masih berkaitan dengan komunikasi yang ada pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang itu sendiri. Komunikasi dalam masalah ini berperan sebagai hal yang memoderasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

Komunikasi dapat saja menjadi hal yang melemahkan pengaruh konflik kerja terhadap kinerja tapi di sisi lain komunikasi juga dapat menjadi hal yang menguatkan pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Peneliti merasa menarik untuk melakukan penelitian lanjut terkait konflik kerja, kinerja, dan komunikasi karena konflik kerja identik dengan hal yang negatif sementara sebaliknya komunikasi justru identik dengan hal yang sifatnya positif.

Berdasarkan hasil uraian dalam latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang?
- b. Apakah komunikasi memoderasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

- a. Untuk mengetahui apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.
- b. Untuk mengetahui apakah komunikasi memoderasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

2. Manfaat Penelitian

- a. Bagi PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang, penelitian ini dapat dijadikan wawasan dan bahan pertimbangan dalam hal-hal terkait konflik kerja, kinerja karyawan serta komunikasi.

- b. Bagi peneliti, penelitian ini dapat dijadikan sebuah pembelajaran yang dapat digunakankan di dalam dunia kerja kelak.
- c. Bagi kalangan akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi tentang konflik kerja, kinerja karyawan serta komunikasi.

II. KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN, DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

Skripsi merupakan salah satu jenis karya ilmiah. Karya ilmiah yang baik tentu memiliki teori atau konsep ilmu sebagai dasar pembuatannya. Untuk mendukung pembuatan skripsi ini sebagai karya ilmiah yang baik, penulis akan memaparkan konsep atau teori yang di gunakan sebagai landasan dalam penyusunan skripsi ini. Penulisan skripsi ini menggunakan teori manajemen sumber daya manusia sebagai *grand theory*, teori perilaku organisasi sebagai *middle theory* serta teori konflik kerja, komunikasi, dan kinerja sebagai *applied theory*.

1. *Konflik Kerja*

Konflik kerja merupakan variabel bebas yang digunakan di dalam penelitian ini. Kajian pustaka terkait konflik kerja sebagai variabel bebas dalam penelitian ini akan memaparkan pengertian konflik kerja, faktor yang memengaruhi konflik kerja, jenis konflik kerja, serta indikator konflik kerja.

a. Pengertian konflik kerja

Konflik merupakan ketidakserasian atas dua atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan dalam suatu organisasi. Konflik kerja tidak harus berseteru, meski situasi ini dapat menjadi bagian dari situasi konflik kerja (Jehn (1997) dalam Moreno, *et al*, 2013: 250). Konflik kerja adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara

negatif dipengaruhi oleh pihak lain (Kreitner dan Kinicki, 2010: 2). Sunyoto (2012: 218) menjelaskan bahwa konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

Fadipe dalam Agwu (2013: 126) melihat konflik kerja sebagai bentuk ketidaksetujuan dalam pemikiran antara dua individu atau kelompok yang memiliki alasan untuk berinteraksi secara formal maupun informal. Demikian pula, Miller dan King masih dalam Agwu (2013: 126) melihat bahwa konflik kerja pada dasarnya adalah perselisihan antara dua atau lebih individu atau kelompok atas tujuan yang kompatibel. Sedangkan menurut Wirawan (2010: 5) konflik kerja adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola pikir dan interaksi yang menghasilkan keluaran konflik kerja.

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa konflik kerja biasanya bermula pada suatu kondisi di mana salah satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik kerja di perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk yang merintang hubungan individu dengan kelompok. Secara sederhana, konflik kerja dapat didefinisikan sebagai suatu yang biasa terjadi di perusahaan dan dapat terjadi antar individu, antara individu dan kelompok, hingga antar kelompok di dalam perusahaan yang disebabkan oleh perbedaan persepsi dan perbedaan ekspektasi akan suatu perihal.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi konflik kerja

Terdapat banyak pendapat dan teori terkait tentang faktor-faktor yang mempengaruhi konflik kerja. Salah satu teori tentang faktor yang mempengaruhi konflik kerja di nyatakan oleh Wirawan. Wirawan (2010: 24) menyatakan ada 8 faktor yang memengaruhi konflik kerja, yaitu :

1. Asumsi individu. Asumsi seseorang mengenai konflik kerja akan memengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik kerja. Ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik kerja maka ia akan berfikir bagaimana caranya mengatasi konflik kerja tersebut.
2. Persepsi mengenai penyebab konflik kerja. Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik kerja akan mempengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik kerja menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik kerja.
3. Ekspektasi atas reaksi lawan konflik kerja. Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik kerja akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya.
4. Pola komunikasi dalam interaksi konflik kerja. Konflik kerja merupakan proses interaksi komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat konflik kerja.
5. Kekuasaan yang dimiliki. Konflik kerja merupakan permainan kekuasaan di antara pihak-pihak yang terlibat konflik.
6. Pengalamn menghadapi situasi konflik kerja. Proses interaksi konflik kerja dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat

konflik dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan penggunaan gaya manajemen konflik tertentu.

7. Sumber yang dimiliki. Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber tersebut dapat berupa kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan bahkan uang.
8. Keterampilan berkomunikasi. Keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik.

Hal-hal yang di paparkan tersebut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi konflik kerja yang dikemukakan oleh Wirawan (2010: 24). Penulis menggunakan teori tersebut dari sekian banyak teori lain terkait faktor yang mempengaruhi konflik kerja dikarenakan teori tersebut memiliki poin yang serasi dengan konflik kerja yang di teliti oleh penulis.

c. Jenis-jenis konflik kerja

Terdapat banyak pendapat dan teori terkait tentang jenis-jenis konflik kerja. Salah satu teori tentang faktor yang mempengaruhi konflik kerja di nyatakan oleh Robbins. Menurut Robbins (2006: 142), jenis-jenis konflik kerja adalah sebagai berikut:

1. Konflik Intrapersonal (intra individu)

Konflik Intrapersonal adalah konflik kerja yang terjadi pada diri sendiri. Konflik Intrapersonal ini ditimbulkan oleh faktor-faktor pemikiran pribadi itu sendiri sendiri seperti sikap, emosi, prinsip dan kepentingan diri sendiri. Pada

umumnya konflik intrapersonal ini terjadi karena adanya dua keinginan atau lebih yang tidak dapat dipenuhi sekaligus.

2. Konflik Interpersonal (Antar Individu)

Konflik Interpersonal ini adalah konflik kerja yang terjadi karena pertentangan antar satu individu dengan individu lainnya. Konflik ini biasanya dipengaruhi oleh adanya perbedaan diantara masing-masing individu tersebut. Perbedaan tersebut bisa dikarenakan perbedaan pendapat, perbedaan tujuan maupun persaingan.

3. Konflik Intragroup (Intra Kelompok)

Konflik Intragroup adalah konflik kerja yang disebabkan oleh individu-individu dalam kelompok itu sendiri. Konflik intragroup (intra kelompok) ini terjadi karena adanya ketidakcocokan ataupun kesalahpahaman diantara kelompok tersebut.

4. Konflik Intergroup (Antar Kelompok)

Konflik Intergroup adalah konflik kerja yang terjadi karena perbedaan ataupun persaingan diantara dua kelompok. Dalam suatu perusahaan, konflik kelompok ini terjadi karena adanya perbedaan antara pekerja dan manajemen perusahaan ataupun antara unit kerja yang satu dengan yang lainnya.

Jenis-jenis konflik kerja yang dipaparkan tersebut merupakan jenis konflik kerja yang dikemukakan oleh Robbins (2006: 142). Penulis memaparkan jenis-jenis konflik yang dikemukakan Robbins dikarenakan jenis-jenis konflik kerja tersebut sesuai dengan jenis-jenis konflik kerja di dalam organisasi perusahaan.

d. Indikator konflik kerja

Indikator konflik kerja merupakan hal-hal yang di gunakan sebagai pengukuran di dalam penelitian ini terkait variabel konflik kerja. Salah satu teori terkait indikator kinerja dipaparkan oleh Jehn dalam Moreno, et al. (2013: 252). Jehn (1997) dalam Moreno, *et al.* (2013: 252) berpendapat bahwa indikator konflik kerja terbagi menjadi 3, yaitu konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses.

1. Konflik tugas, merupakan konflik yang biasanya terjadi ketika terdapat perbedaan pendapat mengenai isi dari tugas-tugas di dalam pekerjaan yang sedang dilakukan, termasuk di antaranya adalah perbedaan dalam perihal sudut pandang, dalam perihal gagasan, maupun dalam perihal pendapat.
2. Konflik hubungan, merupakan konflik yang biasa terjadi ketika terdapat hal yang tidak kompatibel antarpribadi di dalam anggota kelompok, yang termasuk di antaranya adalah ketegangan antarpribadi, permusuhan antarpribadi, hingga gangguan atau saling usik di antara para anggota kelompok.
3. Konflik proses, merupakan konflik yang terjadi ketika terdapat perbedaan pendapat yang terjadi mengenai bagaimana penyelesaian tugas seharusnya dilaksanakan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, untuk apa tugas tersebut dilaksanakan, dan mengenai bagaimana pendelegasian tugas.

Berdasar kajian pustaka yang telah dipaparkan, maka indikator yang digunakan penulis berkaitan dengan variabel konflik kerja di dalam penelitian ini adalah indikator konflik yang di kemukakan oleh Jehn (1997) dalam Moreno, *et al.* (2013: 252) yaitu konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan merupakan variabel terikat yang digunakan di dalam penelitian ini. Kajian pustaka terkait kinerja karyawan sebagai variabel terikat dalam penelitian ini akan memaparkan pengertian kinerja karyawan, pengukuran kinerja karyawan, serta indikator kinerja karyawan.

a. Pengertian kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan bentuk kegiatan yang dilakukan karyawan. Menurut Robbins (2006: 214) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Sedangkan Kinerja individu menurut Koopmans, *et al.* (2014: 333) diartikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2011: 84) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Hariandja (2009: 194) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kinerja tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau keluaran yang dihasilkan oleh seorang individu sesuai dengan perannya dalam organisasi atau perusahaan dalam suatu periode tertentu. Kinerja yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan kualitas organisasi atau perusahaan. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana

usaha setiap individu untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau perusahaan.

b. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja merupakan hal yang biasanya dilakukan untuk mengukur hasil kerja karyawan sebagai individu atau perseorangan. Terdapat banyak teori terkait pengukuran kinerja karyawan, salah satunya adalah teori pengukuran kinerja menurut Bernardin dan Russel (2006: 134). Menurut Bernardin dan Russel (2006: 134) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah:

1. Kualitas (*Quality*), merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*), merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*), merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*), merupakan tingkatan di mana sumberdaya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaannya dari suatu sumber daya yang ada.

5. Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*), merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Pengukuran kinerja karyawan yang dipaparkan tersebut merupakan pengukuran kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (2006: 134). Penulis memaparkan pengukuran kinerja karyawan yang dikemukakan Bernardin dan Russel (2006: 134) dikarenakan pengukuran kinerja karyawan tersebut sesuai dengan pengukuran kinerja karyawan di dalam organisasi perusahaan.

c. Indikator kinerja

Suatu organisasi yang mampu meningkatkan kinerja pegawainya, maka organisasi akan memperoleh banyak keuntungan. Pegawai yang mempunyai kinerja tinggi, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan dengan biaya yang dikeluarkan juga menjadi sedikit (Nitisemito, 2008: 97).

Syarat untuk menimbulkan kinerja adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipegang sesuai dengan kemampuan dan minat. Tugas dan jabatan yang kurang sesuai dengan kemampuan dan minat karyawan akan memberikan hambatan, bahkan frustrasi, yang justru akan menimbulkan ketegangan yang seringkali

menjelma dalam sikap dan tingkah laku agresif, terlalu banyak kritik, memberontak atau perilaku lainnya (Nitisemito, 2008: 98).

Bekerja dalam kondisi lingkungan yang sama tidak menjamin kinerja setiap karyawan akan sama. Terdapat perbedaan kinerja antar karyawan. Koopmans, *et al.* (2014: 333) mengemukakan terdapat beberapa hal yang memengaruhi kinerja yaitu kinerja tugas, kinerja kontekstual, serta perilaku kinerja tidak produktif.

Indikator kinerja berdasarkan dari beberapa definisi di atas mengenai kinerja adalah :

1. Kinerja tugas. Dimensi ini mengukur kecakapan atau kompetensi seseorang terkait tugas utama mereka. Contohnya kuantitas, kualitas dan pengetahuan tentang pekerjaan
2. Kinerja kontekstual. Perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, lingkungan sosial, dan lingkungan psikologis tempat mereka bekerja. Contohnya mengerjakan tugas tambahan, kemampuan berkomunikasi dan melatih pekerja baru.
3. Perilaku kerja tidak produktif. Perilaku yang mengganggu dan dapat membahayakan perusahaan. Contohnya absen, mencuri di tempat kerja, penyalahgunaan jabatan, dan tidak mengerjakan tugas.

Sesuai dengan kajian pustaka yang telah dipaparkan, maka indikator yang digunakan penulis berkaitan dengan variabel kinerja di dalam penelitian ini adalah indikator manajemen kinerja yang di kemukakan oleh Koopmans, *et al.* (2014: 333) yaitu kinerja tugas, kinerja kontekstual, serta perilaku kerja tidak produktif.

3. Komunikasi

Komunikasi merupakan variabel moderasi yang digunakan di dalam penelitian ini. Kajian pustaka terkait komunikasi sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini akan memaparkan pengertian komunikasi, saluran komunikasi, komunikasi efektif, serta indikator komunikasi.

a. Pengertian komunikasi

Himstreet dan Baty (1990) dalam Djoko (2010: 4) berpendapat bahwa komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antarindividu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Sedangkan Bovee (1998) juga dalam Djoko (2010: 4) menyatakan bahwa komunikasi adalah sebuah proses pengiriman dan penerimaan pesan.

Komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak, dalam situasi yang tertentu komunikasi menggunakan media tertentu untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan (Effendy, 2003: 145). Menurut Handoko (2012: 78) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan, informasi dari seseorang ke orang lain.

Supardi dan Anwar (2002: 42) memaknai komunikasi sebagai usaha untuk mendorong orang lain untuk menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut. Dengan komunikasi diharapkan diperoleh titik persamaan, saling pengertian. Komunikasi mengandung

arti yang lebih luas daripada sekedar mengatakan atau menuliskan sesuatu, di dalamnya juga tercakup suatu pengertian.

Pada dasarnya organisasi atau perusahaan juga melakukan komunikasi, bahkan komunikasi bisnis lebih kompleks dibanding komunikasi individu. Komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan ini selanjutnya disebut dengan komunikasi bisnis. Pada suatu perusahaan, orang-orang yang di dalamnya akan saling melakukan komunikasi, yang dikenal dengan komunikasi internal, dalam bisnis komunikasi dapat dipandang apakah komunikasi dilakukan secara verbal atau nonverbal. Namun karena dalam bisnis ini komunikasinya bersifat resmi, maka yang ditekankan adalah komunikasi verbal saja. Namun demikian dalam praktiknya, komunikasi non verbal juga perlu dipahami.

Komunikasi verbal adalah komunikasi dengan menggunakan simbol-simbol yang mempunyai makna yang berlaku umum dalam proses komunikasi. Simbol-simbol yang dapat digunakan dalam komunikasi verbal yaitu suara, tulisan atau gambar. Sedangkan komunikasi non verbal adalah kumpulan isyarat, gerak tubuh, intonasi suara, sikap dan sebagainya yang memungkinkan seseorang untuk berkomunikasi tanpa menggunakan kata-kata

b. Saluran komunikasi

Pemahaman yang lebih baik tentang komunikasi organisasi dapat diperoleh dengan mempelajari arah-arah dasar gerakannya yang tampak dengan bentuknya saluran-saluran komunikasi. Saluran-saluran komunikasi formal ditentukan oleh struktur organisasi atau ditunjukkan oleh berbagai sarana formal lainnya. Menurut

Handoko (2012: 80), tipe saluran-saluran dasar komunikasi adalah vertikal, horizontal dan diagonal.

1. Komunikasi Vertikal, adalah komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik.
2. Komunikasi Horizontal, adalah komunikasi secara mendatar, misalnya komunikasi antara karyawan dengan karyawan dan komunikasi ini sering kali berlangsung tidak formal yang berlainan dengan komunikasi vertikal yang terjadi secara formal.
3. Komunikasi Diagonal, merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil-hasil hubungan departemen lini dan staf.

Saluran komunikasi yang dipaparkan tersebut merupakan saluran komunikasi yang dikemukakan oleh Handoko (2012: 80). Penulis memaparkan saluran komunikasi yang dikemukakan oleh Handoko (2012: 80) dikarenakan saluran komunikasi tersebut sesuai dengan saluran komunikasi di dalam organisasi perusahaan.

c. **Komunikasi efektif**

Komunikasi yang efektif mencakup pengiriman dan penerimaan pesan-pesan yang akurat dan dapat dimengerti dengan jelas antara manajemen dan para bawahan dalam proses dua arah. Menurut Brigham dan Houston (2013: 74) dalam komunikasi yang efektif perlu diingat langkah-langkah berikut:

1. Mempunyai gagasan yang jelas tentang pesan yang akan disampaikan.

2. Gagasan harus disampaikan dalam bentuk yang sesuai, bila mungkin dalam bahasa si penerima.
3. Memilih medium komunikasi yang paling sesuai, misalnya telepon/fax, email, rapat atau pertemuan, memo atau laporan.
4. Memastikan bahwa pesan sampai pada penerima, namun demikian harus disadari bahwa dalam analisis akhir tanggung jawab untuk mengartikan isi pesan ada pada penerima.
5. Memastikan bahwa makna yang dimaksud oleh pesan sampai ke tujuan, hal ini lebih mudah dalam komunikasi dua arah.

Teori komunikasi efektif yang dipaparkan tersebut merupakan teori komunikasi efektif yang dikemukakan oleh Brigham dan Houston (2013: 74). Penulis memaparkan teori komunikasi efektif yang dikemukakan Brigham dan Houston (2013: 74) dikarenakan teori komunikasi efektif tersebut sesuai dengan teori komunikasi efektif di dalam organisasi perusahaan.

d. Indikator komunikasi

Komunikasi yang efektif dapat dilihat dari 3 sudut pandang. Satu sudut pandang dari 3 sudut pandang yang dimaksud tadi merupakan sudut pandang humanistik. Sudut pandang ini menekankan pada 5 kualitas umum yang dipertimbangkan, meliputi keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*) (Devito, 2010: 259). Pernyataan tersebut menyiratkan indikator-indikator komunikasi antara lain adalah:

1. Keterbukaan. Menurut Devito (2010: 259) indikator ini mengacu pada 3 aspek komunikasi antarpribadi. Pertama, komunikator yang efektif harus terbuka pada orang yang diajak berinteraksi. Kedua, kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Terakhir, menyangkut “kepemilikan” perasaan dan pikiran.
2. Empati. Henry Backrack (1976) dalam Devito (2010: 260) mendefinisikan empati sebagai kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada saat tertentu, dari sudut pandang orang tersebut, melalui kacamata orang tersebut.
3. Sikap mendukung. Hubungan antarpribadi yang efektif adalah hubungan di mana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*) – suatu konsep yang perumusannya dilakukan berdasarkan karya Jack Gibb (Devito, 2010: 261).
4. Sikap positif. Devito (2010: 262) menyatakan bahwa seseorang dapat mengomunikasikan sikap positif dalam komunikasi dengan sedikitnya 2 cara meliputi menyatakan sikap positif dan secara positif mendorong orang lain untuk berinteraksi.
5. Kesetaraan. Kesetaraan adalah hal yang tidak selalu terjadi di dalam situasi komunikasi. Salah seorang mungkin memiliki kelebihan. Tidak pernah benar-benar ada pihak yang setara dalam segala hal. Komunikasi akan lebih efektif saat suasananya setara. (Devito, 2010: 263)

Berdasar kajian pustaka yang telah dipaparkan, maka indikator yang digunakan penulis berkaitan dengan variabel komunikasi di dalam penelitian ini adalah indikator komunikasi yang di kemukakan oleh Devito (2010: 259) yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, kesetaraan.

4. Penelitian terdahulu

Riset terdahulu berfungsi sebagai salah satu bahan acuan dan pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji tentang variabel yang akan diteliti oleh penulis. Penulis menggunakan beberapa penelitian sebelumnya sebagai acuan. Beberapa penelitian yang dijadikan acuan oleh penulis terlampir pada tabel berikut :

TABEL 2.1 TINJAUAN RISET TERDAHULU

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Yusri Evalina Sinambela (2016)	“Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Surat Kabar Harian Umum Lampung Post”	Independen: 1.Stres Kerja 2.Konflik Kerja Dependen: 1. Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh signifikan konflik kerja terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh yang signifikan stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan.
2.	Moreno, <i>et al.</i> (2009)	“Relationship, Task and Process Conflicts on Team Performance : The Moderating Role of Communication Media”	Independen: Konflik Dependen: Kinerja Moderasi: Komunikasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi memoderasi hubungan antara konflik dengan kinerja.
3.	Adu, <i>et al.</i> (2013)	“The Role of Conflict Management in Improving Relationships at Work : The Moderating Effect of Communication”	Independen: Manajemen konflik Dependen: Hubungan karyawan Moderasi: Komunikasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi memoderasi hubungan antara manajemen konflik dengan hubungan karyawan di tempat kerja. Manajemen dalam perusahaan manufaktur harus mengakui fakta bahwa ketika konflik dikelola dengan baik menggunakan saluran komunikasi yang tepat dapat mengurangi waktu kesalahpahaman dan memperbaiki hubungan di tempat kerja.

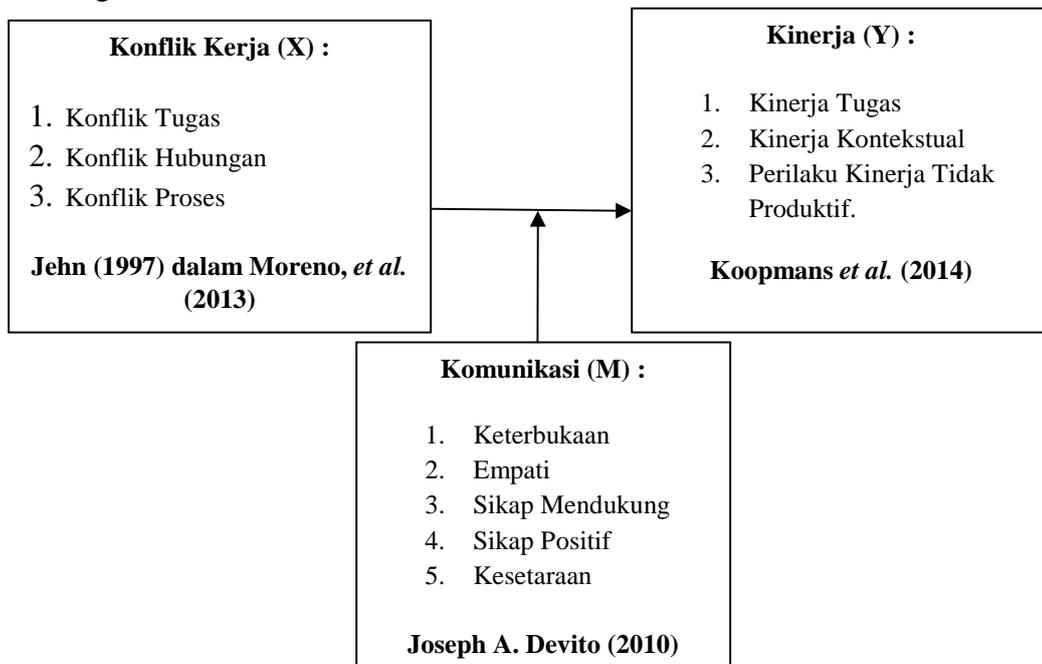
No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
4.	Koopmans, <i>et al.</i> (2014)	"Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire"	Kinerja karyawan	Penelitian membahas tentang validitas <i>Individual Work Performance Questionnaire</i> (IWPQ). Secara keseluruhan, IWPQ mengindikasikan gagasan validitas yang dapat diterima. Para peneliti diberikan sebuah instrumen pengukuran kinerja yang valid dan reliabel.

Sumber : Berbagai jurnal internasional dan tesis

Tabel 2.1 tersebut memaparkan beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan variabel yang serupa dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel kinerja, konflik, serta komunikasi.

B. Rerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu rerangka pemikiran dalam penelitian ini seperti yang disajikan dalam gambar berikut:



GAMBAR 2.1 GAMBAR RERANGKA PEMIKIRAN

Rerangka pemikiran tersebut menggambarkan hubungan variabel yang menyiratkan bahwa terdapat hubungan kausalitas antara konflik kerja yang ada pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang dan kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang yang kemudian di moderasi oleh variabel komunikasi pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Rerangka tersebut juga di lengkapi dengan indikator-indikator pada masing-masing variabelnya dengan landasan teori yang bersifat ilmiah.

C. Perumusan Hipotesis

Hipotesis dapat didefinisikan sebagai perkiraan ilmiah tentang hubungan yang dibangun secara logis antara dua atau lebih variabel, yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji (Sekaran, 2006: 87). Hipotesis merupakan hasil pemikiran rasional yang dilandasi oleh teori, dalil, hukum, dan sebagainya yang sudah ada sebelumnya (Sanusi, 2016: 52). Berikut landasan teori terkait yang akan digunakan pada perumusan hipotesis dalam penelitian ini :

1. Hubungan konflik kerja dan kinerja karyawan

Konflik dalam organisasi disebut sebagai *The Conflict Paradox*, yaitu pandangan bahwa di satu sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisir konflik (Robbins, 2006: 91). Sementara itu, dalam penelitian De Dreu dan Weingart (2003) yang berjudul "*Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction : A Meta-Analysis*",

menunjukkan hasil bahwa konflik tugas dan konflik hubungan berkolerasi sedang dan negatif terhadap kinerja.

Penelitian tesis yang dilakukan oleh Sinambela (2016) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Surat Kabar Harian Umum Lampung Post”, juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh signifikan konflik kerja terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh signifikan stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan kausalitas antara konflik dengan kinerja. Hipotesis yang kemudian dapat ditarik sebagai suatu konsekuensi dari pemaparan hubungan antara konflik dan kinerja karyawan adalah :

H₁ : Konflik kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

2. Hubungan antara konflik kerja, kinerja karyawan, dan komunikasi

Hubungan kausalitas antara konflik kerja terhadap kinerja sudah dapat disimpulkan sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu. Hubungan antara konflik, kinerja dan komunikasi adalah hubungan selanjutnya yang akan dijelaskan. Penelitian Moreno *et al.*,(2009) yang berjudul "*Relationship, Task and Process Conflicts on Team Performance : The Moderating Role of Communication Media*" menunjukkan bahwa komunikasi memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara konflik dan kinerja.

Susanto (1989) dalam Yogi dan Nugrohoseno (2014: 28) mengungkapkan bahwa dengan kesadaran akan perlunya komunikasi yang baik dan sikap seseorang yang merupakan “lambang komunikasi”, pada akhirnya dapat mengurangi pertentangan di dalam sebuah organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya. Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori yang telah diuraikan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memoderasi hubungan antara konflik dengan kinerja. Hipotesis yang kemudian dapat ditarik sebagai suatu konsekuensi dari pemaparan hubungan antara konflik dan kinerja karyawan serta pemaparan hubungan antara konflik, kinerja karyawan, dan komunikasi adalah :

H₂: Komunikasi melemahkan pengaruh konflik kerja yang negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Oei (2010: 83), salah satu jenis riset atau penelitian yang penggunaannya disesuaikan dengan informasi yang dicari dalam riset Sumber Daya Manusia adalah penelitian kausal. Penelitian kausal merupakan desain penelitian yang tujuan utamanya memberikan hubungan sebab-akibat atau hubungan memengaruhi dan dipengaruhi variabel-variabel yang diteliti. Variabel yang memengaruhi disebut variabel independen, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel dependen. Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kausal karena membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan memengaruhi dan dipengaruhi.

B. Definisi dan Operasionalisasi Variabel

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek dan orang yang berbeda (Sekaran dan Bougie, 2010: 34). Tipe variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas, variabel terikat, dan variabel moderasi. Variabel bebas (X) adalah variabel yang memengaruhi variabel terikat baik secara positif maupun secara negatif (Sekaran dan Bougie, 2010: 34). Sedangkan variabel terikat (Y) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas serta merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Terakhir, variabel moderator (M) adalah

variabel yang dapat menguatkan ataupun melemahkan pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Berikut merupakan variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini:

1. Konflik Kerja (X)
2. Kinerja Karyawan (Y)
3. Komunikasi (M)

Berikut adalah penjabaran mengenai operasional variabel penelitian mengenai konflik, kinerja karyawan dan komunikasi.

TABEL 3.1 DEFINISI OPERASIONAL DAN PENGUKURAN VARIABEL

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Konflik Kerja (X)	Konflik kerja merupakan ketidak- serasian atas dua atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan dalam suatu organisasi. (Jehn (1997) dalam Moreno, <i>et al</i> , 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik Tugas • Konflik Hubungan • Konflik Proses (Jehn (1997) dalam Moreno, <i>et al</i> , 2013)	Skala likert merupakan respon terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan variabel tertentu untuk melihat seberapa kuat subyek setuju atau tidak setuju dengan pertanyaan pada lima skala titik (SS, S, N, TS, STS).
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja individu adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. (Koopmans, <i>et al.</i> , 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Tugas • Kinerja Kontekstual • Perilaku Kerja Tidak Produktif (Koopmans, <i>et al.</i> , 2014)	
Komunikasi (M)	Komunikasi merupakan tindakan, oleh satu orang atau lebih berupa mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (<i>noise</i>), terjadi dalam konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik. (Joseph A. Devito, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbukaan • Empati • Sikap Mendukung • Sikap Positif • Kesetaraan (Joseph A. Devito., 2010)	

Tabel tersebut memaparkan definisi masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel kinerja, variabel konflik, serta variabel komunikasi. Tabel juga dilengkapi dengan indikator dari masing-masing variabel beserta skala yang digunakan di dalam penelitian ini.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Menurut Sanusi (2011:72) populasi merupakan seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Kumpulan elemen yang dimaksud menunjukkan besarnya jumlah, sedangkan ciri-ciri tertentu menunjukkan karakteristik dari kumpulan itu sendiri. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang sejumlah 124 orang.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. *Probability sampling* adalah suatu metode pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama kepada setiap anggota populasi untuk menjadi sampel. *Simple random sampling* merupakan cara pengambilan sampel secara acak dimana tiap unsur yg membentuk populasi diberi kesempatan yg sama untuk terpilih menjadi sampel. Peneliti menggunakan teknik ini agar pemilihan sampel dapat dilakukan dengan lebih merata sehingga validitas,

reliabilitas dan landasan generalisasi dapat lebih dipertanggungjawabkan. Penentuan ukuran sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Umar, 2008):

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel (5%).

Jumlah sampel yang akan diteliti oleh peneliti berdasarkan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{124}{1 + 124 \cdot 0,05^2}$$

$$n = 95 \text{ orang}$$

Hasil perhitungan tersebut menyatakan bahwa kuesioner akan dibagikan secara acak kepada 95 orang karyawan yang berada pada setiap divisi berbeda yang terdapat pada PT Ciomas Adisata Tanjung Bintang.

D. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber dan bersifat mentah atau belum diolah. Data primer dapat langsung diperoleh dari responden dengan cara pembagian kuesioner (angket penelitian) kepada objek penelitian

yang diisi langsung oleh responden dan juga melalui wawancara kepada responden (Wijaya, 2013: 88).

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang digunakan untuk mendukung data primer. Contoh data sekunder adalah data yang diperoleh dari instansi tempat dilakukannya penelitian. Sumber informasi lainnya dapat diperoleh dari penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti (Wijaya, 2013: 88).

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada responden untuk memperoleh informasi verbal dari responden. Pengajuan pertanyaan dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai masalah yang sedang diteliti (Wijaya, 2013: 55).

2. Kuesioner

Kuesioner adalah pertanyaan formal secara konsisten, terangkai dan tertulis yang ditujukan untuk memperoleh informasi dari responden (Wijaya, 2013: 56). Menurut Sekaran dan Bougie (2010: 66), kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang dirumuskan sebelumnya dan akan dijawab oleh responden.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan interval 1-5. Menurut Sugiyono (2011: 98) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pemberian skala ini juga bertujuan untuk memberikan bobot atau skor terhadap masing-masing tingkat kesetujuan pada masing-masing pertanyaan. Jawaban yang tidak atau kurang mendukung akan diberi skor rendah, seperti yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

TABEL 3.2 SKALA LIKERT

Kriteria	Jawaban	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Tabel tersebut menjelaskan bagaimana sistem skala likert yang nantinya akan digunakan di dalam penelitian ini. Skala likert menggunakan skor untuk setiap jawaban yang diberikan responden pada setiap butir kuesioner.

3. Observasi

Observasi adalah teknik yang digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara dengan melihat dan mengamati secara langsung perilaku karyawan.

4. Studi kepustakaan

Penelitian dilakukan dengan mempelajari literatur dan buku yang berhubungan dengan penulisan skripsi. Contohnya karya ilmiah, jurnal, buku serta hal-hal yang berhubungan dengan penelitian.

F. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data yang diperoleh peneliti melalui kuesioner yang telah disebar sebelumnya. Data yang diperoleh akan dalam bentuk angka nantinya akan diolah menggunakan metode statistik.

1. Uji validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Ghazali (2013: 86) suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Tingkat intra kolerasi antar variabel serta dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor diukur dengan menggunakan kaiser-meyer-olin measure of sampling adequacy (KMO MSA). Analisis porses dapat dilanjutkan apabila nilai KMO MSA $> 0,5$. Validitas suatu butir kuesioner dapat dapat diketahui jika nilai KMO $> 0,5$. Nilai MSA yang dianggap layak untuk dilanjutkan pada proses selanjutnya adalah 0,5. Suatu indikator dinyatakan valid jika memiliki *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju. Nilai *loading factor* yang kurang dari 0,5 dengan item

pertanyaan yang mengalami *cross loading* dengan nilai terkecil harus dikeluarkan dan begitu seterusnya sampai tidak ada lagi nilai yang kurang dari 0,5.

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas adalah ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Umar, 2000: 84). Istilah reliabilitas dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpulan data telah menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu. Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS dan uji reabilitas menggunakan teknik pengukuran *Chronbach Alpha*, hasil pengujian dapat dikatakan reliabel apabila *Chronbach Alpha* > 0,6 yaitu:

$$R_{ii} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

R_{ii} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma^2$ = jumlah varian butir

σt^2 = varian total

Uji reliabilitas diukur dengan kriteria berikut ini:

1. Apabila $r_{ii} > r$ tabel maka instrumen dapat dikatakan reliabel.
2. Apabila $r_{ii} < r$ tabel maka instrumen dapat dikatakan tidak reliabel.

3. Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal, ketika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Normal atau tidaknya data dilihat dengan menggunakan uji statistik. Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi $> 0,05$ (Ghozali, 2013: 98).

G. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh peneliti baik itu dari kuesioner dan sumber lain kemudian diolah dan dilakukan analisis. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan pemaparan deskripsi hasil survei yang dilakukan untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan sesuatu, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung,

akibat atau efek yang terjadi, atau tentang kecenderungan yang tengah berlangsung.

2. Kuantitatif

Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan penekanan data yang bersumber dari data primer, yang mana data tersebut akan diolah kemudian dianalisis. Analisis data akan dilakukan secara kuantitatif dengan menerapkan landasan teori yang kuat melalui studi pustaka sehingga diharapkan akan memperoleh kesimpulan yang berbobot ilmiah. Analisis kuantitatif ini digunakan untuk mengetahui pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang dengan menggunakan *Simple Linier Regression*. *Moderating Regression Analysis* (MRA) juga akan digunakan dalam analisis kuantitatif pada penelitian ini untuk mengetahui bagaimana komunikasi memoderasi pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.

H. Uji Hipotesis

Fungsi hipotesis adalah untuk memberi suatu pernyataan berupa dugaan tentang hubungan tentatif antara fenomena-fenomena dalam penelitian. Secara umum hipotesis dapat diuji dengan dua cara, yaitu mencocokkan dengan fakta, atau dengan mempelajari konsistensi logis, Nazir (2009: 182). Analisis regresi kemudian muncul sebagai studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen. Menurut Ghazali (2013: 87) ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari

Goodness of fit-nya. *Goodness of fit* secara statistik dapat diukur dari nilai koefisien determinasi dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah di mana H_0 tidak didukung) dan sebaliknya, disebut tidak signifikan bila uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 didukung.

1. Analisis regresi

Analisis regresi digunakan untuk memprediksikan seberapa jauh perubahan nilai variabel dependen ketika nilai variabel independen dimanipulasi (Sugiyono, 2011: 134). Teknik perhitungan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan *Simple Linier Regression* dan *Moderating Regression Analysis (MRA)*. *Simple linier regression* didasarkan pada hubungan kausal satu variabel, sedangkan MRA digunakan untuk menguji dan melihat bagaimana variabel moderasi memengaruhi hubungan antara variabel bebas dan terikat (Sugiyono, 2011: 134), yang dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk model persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X$$

$$Y_2 = \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 XM$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

X = Konflik kerja

M = Komunikasi

XM = Interaksi antara konflik kerja kejadian komunikasi

$\beta_{1,2,3}$ = Koefisien regresi masing-masing variabel independen

2. Uji t (parsial)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap signifikan terhadap variabel dependen. Dikatakan berpengaruh apabila $\text{sig} < \alpha$ (0,05) . Pengujian ini dilakukan dengan tingkat keyakinan 95% dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} (0,05)$, maka hipotesis didukung.
- b. Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}} (0,05)$, maka hipotesis tidak didukung.

Rumus yang digunakan :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b}{\sigma b}$$

Keterangan:

b = koefisien regresi variabel dependen.

σb = standar deviasi koefisien regresi variabel independen.

Hasil uji t dapat dilihat pada *Output Coefficient* dari hasil analisis regresi sederhana yang dapat kita lakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS.

3. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi terletak antara nol sampai satu, berikut penjelasannya:

1. Jika mendekati 0, berarti variabel independen tidak mampu menjelaskan persentase pengaruhnya terhadap variabel dependen.
2. Jika mendekati 1, berarti variabel independen mampu menjelaskan persentase pengaruhnya terhadap variabel dependen.

Perbandingan koefisien determinan R^2 yang diperoleh digunakan untuk melihat bagaimana komunikasi sebagai moderasi berpengaruh terhadap konflik dan kinerja karyawan. Nilai R^2 dari persamaan pertama (yang tidak mengandung variabel moderat) apabila $>$ nilai R^2 model persamaan kedua maka dapat disimpulkan bahwa variabel moderasi tersebut mempengaruhi variabel X dan variabel Y.

Penggunaan R^2 seringkali menimbulkan permasalahan berupa nilai yang akan selalu meningkat dengan adanya penambahan variabel bebas dalam suatu model sehingga akan menimbulkan bias, maka dari itu peneliti menggunakan nilai *adjusted R²* karena nilai *adjusted R²* dapat naik atau turun dengan adanya penambahan variabel baru, tergantung dari korelasi antara variabel bebas tambahan tersebut dengan variabel terikatnya (Ghozali, 2013: 121).

V. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh komunikasi pada PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu:

1. Konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Kesimpulan tersebut menunjukkan bahwa semakin karyawan tertekan oleh konflik kerja yang ada di dalam perusahaan, baik berupa konflik tugas, konflik hubungan, maupun konflik proses maka akan semakin menurun pula kinerja mereka.
2. Komunikasi melemahkan pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang. Kesimpulan tersebut menyiratkan bahwa ketika komunikasi yang ada di dalam PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang berjalan dengan baik, maka konflik kerja yang terjadi di dalam perusahaan akan melemah yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang yang akan berujung pada peningkatan kinerja perusahaan.

B. Saran

Setelah peneliti melakukan penelitian serta telah menarik kesimpulan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. PT Ciomas sebaiknya mengambil keputusan atau kesimpulan yang mampu mencakup aspirasi karyawan secara keseluruhan saat PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang melakukan diskusi atau jajak pendapat yang melibatkan karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal tersebut dimaksudkan agar tidak terjadi efek negatif di kemudian hari sebagai akibat dari ketidakpuasan karyawan atas keputusan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.
2. Karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang sebaiknya lebih meningkatkan keterampilan yang dapat menunjang kualitas tugas dan kinerjanya, karena selain pengetahuan yang cukup juga diperlukan keterampilan yang mapan untuk menghasilkan kinerja yang baik dengan tingkat kesalahan atau kekurangan yang seminimal mungkin. Hal tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
3. Karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang sebaiknya tidak bersikap evaluatif terhadap rekan kerja yang diajak berkomunikasi dalam hal mencari informasi dari rekan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan ataupun tugas. Hal tersebut agar rekan kerja tersebut menjadi lebih terbuka dalam berkomunikasi dan tidak bersikap defensif yang dapat membuat karyawan tidak bisa memperoleh informasi yang mereka butuhkan dari rekan kerja tersebut.

C. Keterbatasan Penelitian

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja yang digunakan di dalam penelitian ini hanya terdiri dari variabel konflik kerja sebagai pengaruh langsung dan komunikasi sebagai variabel moderasi untuk pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan masih banyak variabel-variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan selain konflik kerja dan komunikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agwu, M.O. (2013). "Conflict Management and Employees Performance in Julius Berger Nigeria PLC. Bonny Island". *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*. 2 (4), 125-139.
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Brigham, Eugene F dan Houston, Joel F. 2013. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Edisi ke-11. Jakarta: Salemba Empat.
- Devito, Joseph A. 2010. *Komunikasi Antarmanusia*. Edisi ke-5. Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
- Effendy, Onong Uchjana. 2003. *Ilmu Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ke-4, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hermawan, Asep. 2005. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta : Gramedia Media Sarana Indonesia.
- Jehn, Karen A. dan Mannix, Elizabeth A. 2001. "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Conflict and Group Performance". *The Academy of Management Journal*. 44: 238-251.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrent, V.H., Van Der, B.A.J., De Vet, H.C.W. 2014. "Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 53 (3): 331-337.

- Lu, Lin, Zhou, Fan dan Leung, Kwok. 2011. "Effects of Task and Relationship Conflicts on Individual Work Behaviors". *International Journal of Conflict Management*. 22 (2): 131-150.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi ke-10. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Maulana, Nana Habib. 2011. Pengaruh Konflik Peran Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Indoturbine Jakarta. *Skripsi*. Universitas Islam Indonesia
- Moreno, Edurne Marti´nez, Navarro, Pilar Gonzalez, Zornoza, Ana dan Ripoll, Pilar. 2009. "Relationship, Task and Process Conflicts on Team Performance The Moderating Role of Communication Media". *International Journal of Conflict Management* 20 (3): 251-268.
- Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S. 2008. *Manajemen Personalia*. Edisi ke-5. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Otieno, B.B.O., Waiganjo, E.W., & Njeru, Agnes. (2015) "Effect of Employee Communication on Organizational Performance in Kenya's Horticultural Sector". *International Journal of Business Administration*. 6 (2).
- Purwanto, Djoko. 2010. *Komunikasi Bisnis*. Edisi ke-4. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Rivai, Veithzal dan Basri, Ahmad Fawzi Mohd. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia Indonesia.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi ke-4. Jakarta : Salemba Empat.
- Sekaran, Uma dan Roger, Bougie. 2010. *Research Method For Business: A Skill Building Approach*. Edisi ke-5. John Wiley and Sons Ltd.
- Sinambela, Yusri Evalina Setyaningrum. 2016. Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Surat Kabar Harian Umum Lampung Post. *Tesis*. Universitas Lampung

- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*. Bandung : Rosdakarya
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 1. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Supardi, dan Anwar, Syaiful. 2002. *Dasar- Dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Press.
- Wijaya, Tony. 2013. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wijayanti, Irine Diana Sari. 2008. *Manajemen*. Yogyakarta: Mitra Cendikia.
- Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka BinamanPressindo
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Yogi, Rendra Kristi dan Nugrohoseno, Dwiarko. 2014. "Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderator Pada PT Sinar Sosro KPW Jawa Tengah". *Jurnal Ilmu Manajemen*. 2(1): 24-36.