

**DAMPAK KONFLIK KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PT JAWA AGRO
SUKSES**

Arief Purwanto

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: ariefpurwanto@widyagama.ac.id

M Hafitz Friadi

PT. Jawa Agro Sukses

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memeriksa dan menganalisis dampak konflik kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada pt jawa agro sukses. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Bagian Produksi dari PT. Jawa Agro Sukses, yang berjumlah 34 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Varian Based SEM* atau *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menemukan bahwa: Konflik kerja menurunkan kinerja karyawan, kompensasi belum mampu meningkatkan kinerja karyawan, konflik kerja menurunkan komitmen organisasi. kompensasi mampu meningkatkan komitmen kerja. semakin tinggi kompensasi, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang terdapat di pt jawa agro sukses. komitmen organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. komitmen organisasi mampu memediasi secara parsial pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi mampu memediasi secara penuh pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: konflik kerja, kompensasi, kinerja karyawan, komitmen organisasi.

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine and analyze the impact of work conflict and compensation on employee performance through organizational commitment at PT Jawa Agro Sukses. The population in this study were all employees of the Production Section of PT. Jawa Agro Sukses, totaling 34 people. The data analysis method used is the Structural Equation Model (SEM) with the Variant Based SEM or Partial Least Square (PLS) approach. The results of the study found that: work conflict decreases employee performance, compensation has not been able to increase employee performance, work conflict reduces organizational commitment. Compensation can increase work commitment. the higher the compensation, the higher the organizational commitment contained in PT Jawa Agro Sukses. Organizational commitment can improve employee performance. organizational commitment is able to partially mediate the effect of work conflict on employee performance, organizational commitment is able to fully mediate the effect of compensation on employee performance.

Keywords: work conflict, compensation, employee performance, organizational commitment

Pendahuluan

Perkembangan hasil produksi PT. Jawa Agro Sukses cenderung berfluktuasi, terlihat ditahun 2016 sebesar 268,966 liter per tahun dengan realisasi mencapai 103.45%. Kemudian di tahun 2017 mengalami penurunan hasil produksi dengan rata-rata 234,180 liter pertahun dengan realisasi sebesar 90.07%. Di tahun 2018 hasil produksi semakin mengalami penurunan yang signifikan dengan rata-rata hasil produksi 205,798 liter per tahun dengan capaian realisasi hanya sebesar 49.15%. Kemudian mengalami peningkatan di tahun 2019 dengan rata-rata hasil produksi 250,352 liter per tahun dengan realisasi sebesar 96.29% dan kembali meningkat ditahun 2020 dengan rata-rata hasil produksi 252,684 liter per tahun dengan realisasi mencapai 97.19%.

Data perkembangan hasil produksi PT. Jawa Agro Sukses yang berfluktuasi tersebut menunjukkan langkah perusahaan dalam memperbaiki kinerja karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan hasil produksi, karena menurunnya hasil produksi dapat berpengaruh terhadap menurunnya penjualan yang dihasilkan oleh perusahaan, apabila masalah ini dapat segera diatasi maka perusahaan tidak akan mengalami kerugian. Peningkatan kinerja dapat terlaksana dengan adanya pelaksanaan manajemen yang lebih baik, kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan sangat berperan dalam pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja dan bahkan dapat mencegah terjadinya kejenuhan dan kebosanan.

Perusahaan harus berusaha agar bisa menjadi yang terbaik, perusahaan yang baik adalah suatu perusahaan yang didalamnya terdapat sumber daya manusia yang berkualitas, sumber daya manusia dianggap penting dalam perusahaan karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas perusahaan, sumber daya manusia dalam hal ini karyawan, adalah perancang dan yang penentu apakah sebuah organisasi dapat bertahan dan berhasil mencapai tujuan.

Oleh sebab itu, setiap sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan harus memiliki kinerja yang tinggi dan baik sehingga dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan serta sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja yang tinggi pada setiap karyawan dapat dibentuk dengan adanya kesadaran pimpinan perusahaan dalam memberikan dukungan berupa arahan mengenai pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Berdasarkan data lainnya berupa informasi yang didapatkan peneliti, bahwasanya banyaknya karyawan yang memiliki kinerja yang rendah dikarenakan rendahnya kompensasi dan konflik kerja dapat dilihat dari data absensi karyawan Bagian Produksi Pada PT. Jawa Agro Sukses pada tabel di bawah ini.

Tabel 1 Tingkat Absensi Karyawan Bagian Produksi PT. Jawa Agro Sukses Tahun 2016-2020

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja/Tahun	Absensi				Tingkat Absensi (%)
			Sakit	Izin	Alpa	Jumlah	
2016	34	240	28	42	14	84	1.03%
2017	36	240	35	28	49	112	1.30%
2018	33	240	28	28	28	84	1.06%
2019	34	240	42	49	28	119	1.46%
2020	34	240	35	21	35	91	1.12%
Jumlah							5.96%
Rata-rata							1.19%

Sumber: PT. Jawa Agro Sukses (2021)

Menurut Umar (2005) perhitungan tingkat absensi pegawai dapat diperoleh dengan rumus:

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Jumlah Absensi}}{JK \times JHK} \times 100\%$$

Keterangan:

JK : Jumlah Karyawan

JHK : Jumlah Hari Kerja

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa tingkat absensi karyawan tertinggi terjadi pada tahun 2019 yaitu 1.46% dan tingkat absensi karyawan terendah terjadi pada tahun 2016 yaitu 1.03%, sedangkan rata-rata tingkat absensi karyawan pada tahun 2016-2020 yaitu 1.19% atau lebih dari 1%. Dalam artian 1% merupakan standar maksimal toleransi yang diberikan oleh PT. Jawa Agro Sukses, apabila $> 1\%$ dapat dikatakan bahwa kinerja yang dimiliki oleh seluruh karyawan mengalami penurunan.

Dari hasil pra survei yang dilakukan penelitian terhadap beberapa karyawan melalui wawancara, bahwa sebagian besar karyawan mengeluhkan besaran gaji termasuk insentif dan lain-lain yang hanya sebesar UMR (± 4 juta rupiah). Sementara menurut mereka besaran pengeluaran tiap tahunnya meningkat melebihi besaran UMR tersebut.

Dari hasil wawancara itu pula, peneliti menemukan masalah lain yang dialami para karyawan tersebut, yaitu adanya konflik, baik antar karyawan itu sendiri maupun karyawan dengan atasan (supervisor). Perbedaan yang terdapat dalam perusahaan sering kali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik. Hal tersebut disebabkan karena telah terjadi sesuatu pada perusahaan, maka terdapat banyak kemungkinan timbulnya konflik yang dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan lain sebagainya.

Sebagai contoh misalnya, sudah banyak karyawan yang kinerjanya sudah mengedepankan ketelitian, namun masih ada beberapa kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga menyebabkan kesalahpahaman antara sesama karyawan dan menimbulkan terjadinya konflik. Contoh lain dalam hal pemanfaatan waktu beberapa karyawan yang tidak mau memanfaatkan waktu dengan baik, sehingga sering menyebabkan terjadinya penumpukan pekerjaan, yang menyebabkan terhambatnya pekerjaan karyawan yang lain karena pekerjaan tersebut saling bersangkutan. Dalam hal kerjasama antara karyawan sudah cukup terjalin dengan baik tetapi terkadang masih terjadi perselisihan karena adanya perbedaan kualitas dan kuantitas setiap karyawan sehingga menyebabkan beberapa kinerja karyawan masih kurang optimal serta masih kurangnya komunikasi dengan atasan dan perbedaan individu antar karyawan sering kali menimbulkan perselisihan-perselisihan serta konflik antar individu dengan individu maupun dengan atasannya selama waktu bekerja.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan sebelumnya, jika tidak di tangani dengan baik, akan dapat mengakibatkan adanya hambatan bagi karyawan untuk bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan sehingga kinerja karyawan tersebut bisa menurun. Menurut Hasibuan (2009) pemberian kompensasi yang memadai dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Konflik dalam organisasi *The Conflict Paradoks*, yaitu pandangan bahwa disisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi disisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan.

Menurut Afandi (2018) Kompensasi adalah semua pandangan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pandangan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Konflik 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. Konflik

yang terjadi didalam suatu perusahaan sangatlah berpengaruh terhadap penurunan kinerja karyawan, sehingga dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan. Namun konflik tidak selalu mempunyai efek negatif bagi perusahaan yang dapat menciptakan gejolak dalam organisasi atau hubungan interpersonal karyawan, membangun perasaan ingin selalu menang, menumbuhkan ketidakpercayaan, atau memperlebar jurang kesalahpahaman antar karyawan (Afandi, 2018).

Bayu *et al.* (2016), Mwangi & Ragui (2013), Yulianti (2017), Kurniawan *et al.* (2018), dan Iresa *et al.* (2015) disebutkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penelitian Suryanulloh & Arifin (2017) menyatakan konflik tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara parsial. Dalam hubungan dengan kompensasi, peneliti Sutoro (2019), Dwianto *et al.* (2019), dan Poluakan *et al.* (2019) menyimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penelitian lainnya Bayu *et al.* (2016), Rizal *et al.* (2014), dan Suryanulloh & Arifin (2017) kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, diperoleh dari hasil penelitian terdahulu, bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Bayu *et al.*, 2016; Rizal *et al.*, 2014; Rafiei *et al.*, 2014; Suryanulloh & Arifin, 2017; Yulianti, 2017). Ditemukan pula hasil yang berbeda dengan hasil penelitian tersebut, bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Suwibawa *et al.* (2018).

Berdasarkan fakta fenomena yang ada serta adanya inkonsistensi dalam beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti melakukan penelitian lebih lanjut terhadap dampak konflik kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Jawa Agro Sukses.

Kajian Pustaka Dan Hipotesis

Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal organisasi, salah satunya adalah konflik kerja. Konflik kerja sering muncul dalam dunia kerja dan dapat memicu kondisi-kondisi terjadinya stres. Konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika suatu pihak menganggap pihak lain secara negatif mempengaruhi atau akan mempengaruhi sesuatu/seseorang yang menjadi kepedulian pihak pertama.

Konflik Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, seperti yang telah diteliti oleh Bayu *et al.* (2016), Mwangi & Ragui (2013), Yulianti (2017), Kurniawan *et al.* (2018), dan Iresa *et al.* (2015), yang mengatakan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Konflik terjadi akan berdampak buruk terhadap kinerja karyawan, karena konflik timbul bila individu dalam peran tertentu dibingungkan oleh tuntutan kerja atau keharusan melakukan sesuatu yang berbeda dari yang diinginkannya atau yang tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diusulkan, yaitu:

H1: Konflik kerja yang semakin besar akan menurunkan kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada organisasi. Sistem kompensasi tidak hanya memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Apabila sistem kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti yang diharapkan maka karyawan akan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara

optimal. Secara sederhana kepuasan kompensasi akan menimbulkan peningkatan kinerja bagi karyawan.

Beberapa penelitian seperti Sutoro (2019), Dwianto *et al.* (2019), dan Poluakan *et al.* (2019) menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Ketika kompensasi tidak sesuai dengan harapan para pegawai maka yang terjadi adalah penolakan secara halus sampai dengan penolakan secara keras. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diusulkan, yaitu:

H2: Kompensasi yang semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Konflik disebabkan oleh tekanan organisasional di tempat kerja atau ketidaksesuaian antara harapan dan pencapaian hasil. Tekanan organisasional muncul saat karyawan merasa terbebani dan tidak mampu mengerjakan tugas yang diberikan. Konflik mempunyai dampak yang negatif terhadap perilaku karyawan, seperti penurunan komitmen organisasi. Kurniawan *et al.* (2018), dan Iresa *et al.* (2015) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Konflik yang dialami karyawan secara terus menerus tanpa ada penyelesaian dan pengendalian akan membawa dampak negatif bagi karyawan yaitu menurunnya komitmen organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diusulkan, yaitu:

H3: Konflik kerja yang semakin besar akan menurunkan komitmen organisasi.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi

Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan agar kinerja karyawan tinggi dan semakin baik, selain itu kompensasi juga sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu dapat berubah. Kompensasi yang diberikan secara adil dan sesuai beban pekerjaan akan membuat karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan, hal ini tentunya dapat membuat karyawan bekerja secara maksimal dan mendukung semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan dapat mengakibatkan timbulnya perilaku negatif karyawan dan menurunnya komitmen yang nantinya akan menurunkan prestasi kerja masing-masing karyawan.

Rizal *et al.* (2014), dan Arie & Aktif (2020) menyebutkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pemberian kompensasi kepada karyawan bertujuan untuk menghargai prestasi karyawan yang telah berkontribusi kepada perusahaan, menjamin keadilan antar sesama karyawan, mempertahankan karyawan untuk terus bekerja di perusahaan tersebut, dan juga agar perusahaan dapat memperoleh karyawan yang lebih bermutu dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diusulkan, yaitu:

H4: Kompensasi yang semakin baik akan meningkatkan komitmen organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu, tujuan-tujuannya, dan memiliki niat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut, suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, karena sikap kesediaan diri terhadap memegang teguh visi, dan misi untuk kemauan mengerahkan seluruh usaha dalam melaksanakan tugas dan keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi. Komitmen organisasi ditemukan positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Bayu *et al.*, 2016; Rizal *et al.*, 2014; Rafiei *et al.*, 2014; Suryanulloh & Arifin, 2017; Yulianti, 2017). Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap pegawainya, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Komitmen pada

dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk mengingatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi. Dengan kata lain karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diusulkan, yaitu:

H5: Komitmen organisasi yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan uraian sebelumnya bahwa konflik kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Bayu *et al.*, 2016; Mwangi & Ragui, 2013; Yulianti, 2017; Kurniawan *et al.*, 2018; dan Iresa *et al.*, 2015). Begitu juga dengan hubungan konflik kerja dengan komitmen organisasi terdapat hubungan langsung (Kurniawan *et al.*, 2018; dan Iresa *et al.*, 2015). Selanjutnya, terdapat pula hubungan langsung komitmen organisasi dengan kinerja karyawan (Bayu *et al.*, 2016; Rizal *et al.*, 2014; Rafiei *et al.*, 2014; Suryanulloh & Arifin, 2017; Yulianti, 2017). Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diusulkan, yaitu:

H6: Konflik kerja yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan uraian sebelumnya bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Sutoro, 2019; Dwianto *et al.*, 2019; dan Poluakan *et al.*, 2019). Begitu juga dengan hubungan kompensasi dengan komitmen organisasi terdapat hubungan langsung (Rizal *et al.*, 2014; dan Arie & Aktif, 2020). Selanjutnya, terdapat pula hubungan langsung komitmen organisasi dengan kinerja karyawan (Bayu *et al.*, 2016; Rizal *et al.*, 2014; Rafiei *et al.*, 2014; Suryanulloh & Arifin, 2017; Yulianti, 2017). Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diusulkan, yaitu:

H7: Kompensasi yang semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian kuantitatif, karena metode penelitian ini digunakan untuk meneliti suatu populasi dan sampel tertentu dimana data yang dihimpun menggunakan instrumen penelitian yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Cooper & Schindler, 2014).

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian maka jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2016) penelitian eksplanatori adalah penelitian untuk menjabarkan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. *Explanatory research* bertujuan untuk menguji hipotesis tersebut diterima atau ditolak. Penelitian ini menganalisis analisis dampak konflik kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi melalui pengujian hipotesis. Analisis data dalam rangka menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model multivariat *Structural Equation Models* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Adapun aplikasi yang digunakan untuk mengolah data tersebut adalah SmartPLS versi 3. Penelitian dilakukan terhadap karyawan PT. Jawa Agro Sukses yang berlokasi di Legundi Sumo Estate, Jalan Raya Legundi No A39, Dusun Larangan, Krikilan, Kecamatan Driyorejo, Kabupaten Gresik, Jawa Timur 61177.

Populasi dalam penelitian ini secara menyeluruh adalah semua karyawan Bagian Produksi dari PT. Jawa Agro Sukses, yang berjumlah 34 orang. Sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi tersebut. Seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel yang disebut total sampling. Menurut Sugiyono (2014) total sampling adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel ini digunakan jika jumlah populasi relatif kecil yaitu tidak

lebih dari 30 orang, total sampling disebut juga sensus, di mana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Maka dari uraian di atas, teknik penarikan sampel yang digunakan sebagai penelitian sebanyak 30 karyawan Bagian produksi dari PT. Jawa Agro Sukses.

Hasil dan Pembahasan

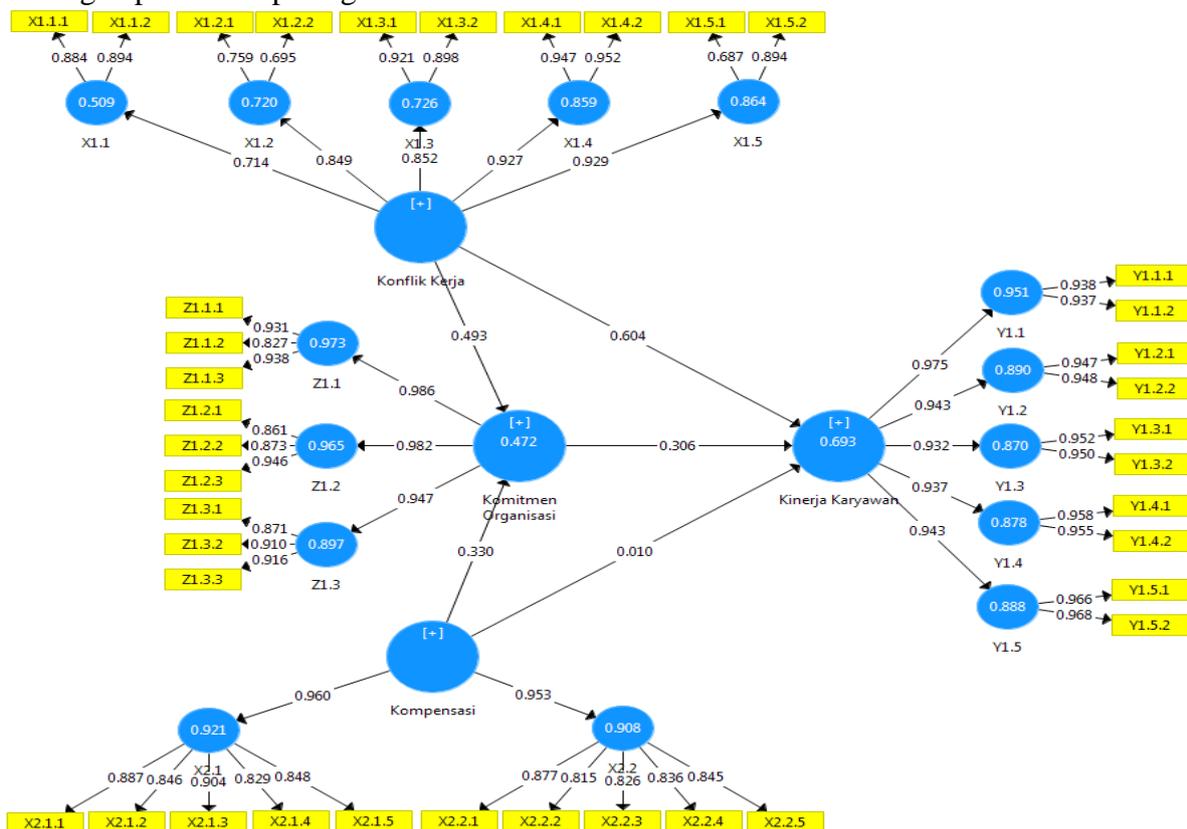
Hasil Penelitian

Deskripsi Responden

Pegawai PT Jawa Agro Sukses yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 25 responden (78%) dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 7 responden (22%). Pada pendidikan yaitu SMP sebanyak 1 responden (3%), SMA/K sebanyak 28 responden (88%), dan D3 sebanyak 3 responden (9%). Dengan lama bekerja selama 1 tahun sebanyak 10 responden (31%), lama bekerja selama 2 tahun sebanyak 12 responden (38%), dan lama bekerja selama 3 tahun sebanyak 10 responden (31%).

Hasil Outer Model

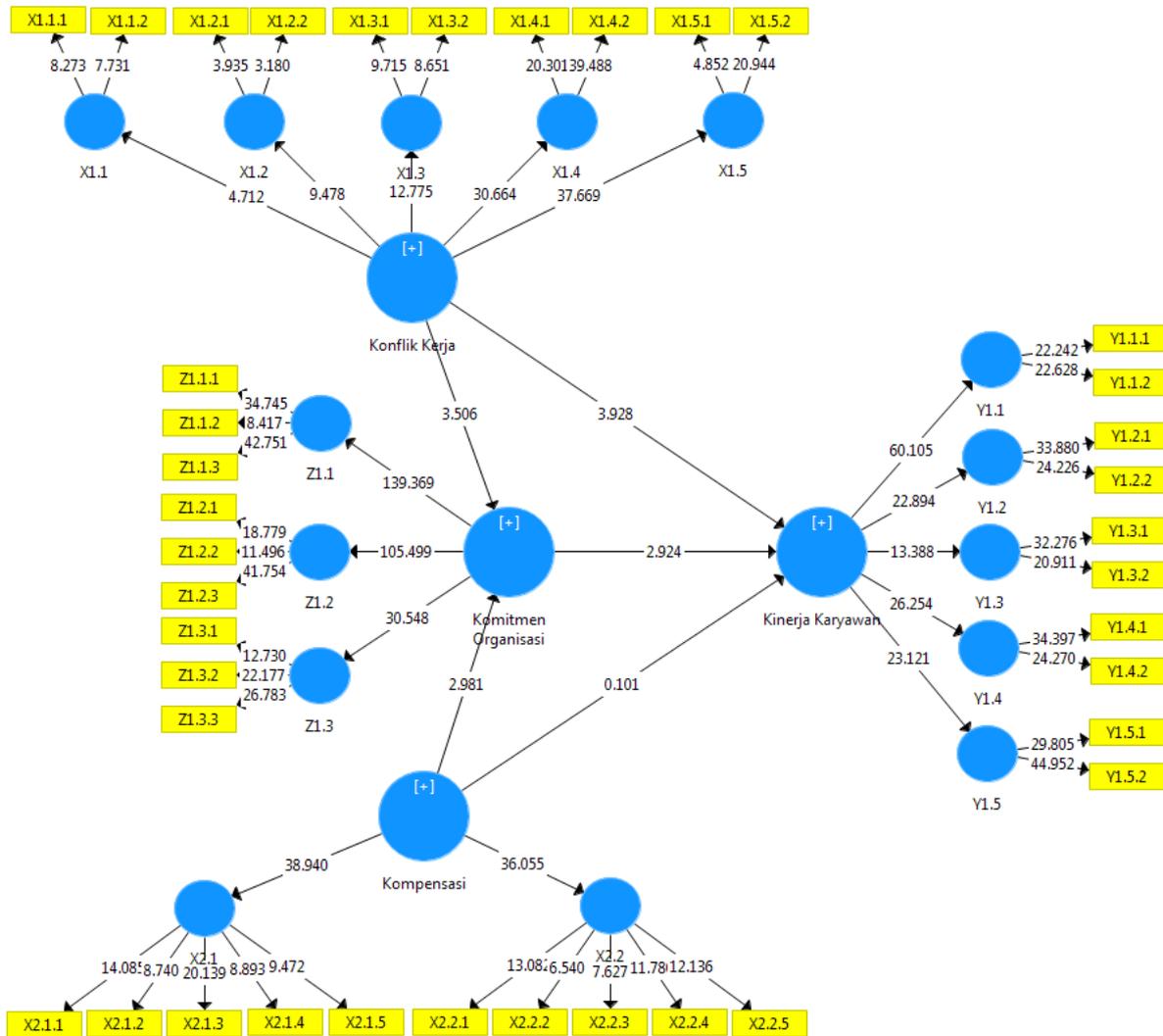
Outer model digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas model, karena indikator-indikator yang digunakan bersifat reflektif. Hasil perhitungan mengenai nilai outer loading dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1 Outer Model

Hasil Inner Model

Evaluasi model structural (inner model) adalah pengukuran untuk mengevaluasi tingkat ketepatan model dalam penelitian secara keseluruhan dengan dibentuk melalui beberapa variabel beserta indikator-indikatornya. Pengujian hipotesis dalam analisis PLS dapat dilakukan dengan melihat hasil uji t-statistik maupun nilai probabilitasnya. Hipotesis dapat diterima apabila nilai probabilitasnya kurang dari 0.05 (tingkat signifikansi 5%) atau nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel (1.96). Uji t-statistik pada analisis PLS yaitu dengan mengaplikasikan metode bootstrapping, sebagai berikut:



Gambar 2 Inner Model

a. Secara Langsung

Tabel 2 Uji Hipotesis Secara Langsung

Hipotesis	Hubungan antar Variabel	T-Statsitik	Hasil	
H1	Konflik Kerja > Kinerja Karyawan	3.928	Signifikan	Diterima
H2	Kompensasi > Kinerja Karyawan	0.101	Tidak Signifikan	Ditolak
H3	Konflik Kerja > Komitmen Organisasi	3.506	Signifikan	Diterima
H4	Kompensasi > Komitmen Organisasi	2.981	Signifikan	Diterima
H5	Komitmen Organisasi > Kinerja Karyawan	2.924	Signifikan	Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2021

b. Secara Tidak Langsung

Tabel 3 Uji Hipotesis Secara Langsung

Hipotesis	Hubungan antar	STDEV	T-	Hasil
-----------	----------------	-------	----	-------

	Variabel		Statsitik		
H6	Konflik Kerja > Komitmen Organisasi > Kinerja Karyawan	0.066	2.271	Signifikan	Diterima
H7	Kompensasi > Komitmen Organisasi > Kinerja Karyawan	0.049	2.060	Signifikan	Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Pembahasan

Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Konflik biasanya timbul dalam kerja sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Ketidaksiuaian antara dua lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul adanya kenyataan bahwa mereka punya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi. Gibson (2012) menyatakan bahwa konflik kerja merupakan pertentangan antara individu, antara kelompok dan antara organisasi yang disebabkan oleh perbedaan komunikasi, tujuan dan sikap. Luthans (2005) mendefinisikan konflik kerja sebagai kondisi dimana terjadi ketidakcocokan antar nilai dan tujuan yang ingin dicapai, baik nilai dan tujuan yang ada dalam diri sendiri maupun dalam hubungan dengan orang lain.

Bila dilihat dari penelitian sebelumnya mendukung pernyataan Yulianti (2017) yakni konflik kerja berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Shipyard Jakarta. Iresa *et al.* (2015) menemukan bahwa Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang. Namun, dibantak oleh Mwangi & Ragui (2013) yang menyatakan bahwa Manajemen konflik yang buruk yang timbul dari antar organisasi, hubungan intra kelompok dan individu karyawan serta prosedur penyelesaian konflik yang tidak efektif secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan

5.4.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa Kompensasi yang terdapat di PT Jawa Agro Sukses, belum mampu meningkatkan Kinerja Karyawan, karena belum dapat mensejahterakan dari sisi non-finansial.

Hasil Studi ini, menolak penelitian dari Poluakan *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Manado. Dwianto *et al.* (2019) yang menyebut Ada pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Jaeil Indonesia. Sebaliknya, Kompensasi dan konflik tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara parsial Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang (Suryanulloh & Arifin, 2017).

5.4.3. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Konflik Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa Konflik Kerja yang terdapat di PT Jawa Agro Sukses mampu meningkatkan Komitmen Organisasi. Komitmen organisasi merupakan derajat dimana seseorang karyawan yang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi beserta tujuannya dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi atau sekolah tersebut. Komitmen organisasi terkait dengan organisasi yang telah memperkerjakan para pegawai tersebut. Komitmen organisasai menghasilkan tingkat kehadiran dan perputaran pegawai yang rendah (Robbins, 2008).

Komitmen organisasi diibaratkan sebagai kekuatan magnet untuk menarik atau mengikat benda yang lain kedalam magnet tersebut, yang merupakan ukuran keinginan pegawai/Tenaga Administrasi untuk tetap tinggal didalam organisasinya. Hasil ini mendukung penelitian dari temuan Kurniawan *et al.* (2018) menyatakan bahwa Konflik kerja

berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Iresa *et al.*, 2015).

Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa Kompensasi yang terdapat di PT Jawa Agro Sukses, mampu meningkatkan Komitmen Organisasi. Werther & Davis (1996) mengatakan: *compensation is what employee receive in exchange of their work. Wether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employe compensation.* Karyawan bekerja dengan baik dan mengharapkan adanya imbalan kompensasi dari perusahaan. Notoadmojo (2009) berpendapat kompensasi adalah yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, di mana perusahaan dalam menentukan upah tidak melihat dari jenis kelamin namun kualifikasi. Menurut Panggabean (2002) kompensasi disebut juga dengan penghargaan atau ganjaran dan dapat didenfinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut siswanto (2011) kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan karyawan mereka dengan organisasi. Menurut Nawawi (2007) kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut berkerja.

Suparyadi (2015) menyatakan bahwa kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Penelitian terdahulu yang mendukung, diantaranya Arie & Aktif (2020) dimana, Kompensasi, komunikasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa Komitmen Organisasi yang terdapat di PT Jawa Agro Sukses, mampu meningkatkan Kinerja Karyawan. Steers & Porter (1983) memandang komitmen sebagai suatu sikap. Menurutnya orang yang memiliki komitmen adalah orang yang bersedia melibatkan diri terhadap organisasinya. Orang tersebut mau menyumbangkan segala sesuatu yang ada pada dirinya demi untuk kepentingan organisasi, dengan maksud agar organisasi tersebut tetap dalam keadaan baik. Selanjutnya Glickman juga mengemukakan bahwa seseorang dianggap berkomitmen apabila ia bersedia mengorbankan tenaga dan waktunya secara relatif lebih banyak dari apa yang telah di tetapkan baginya, terutama dalam usaha-usaha peningkatan pekerjaannya.

Berdasarkan hal tersebut maka komitmen bisa diartikan sebagai kemauan seseorang untuk berbuat dan bekerja lebih banyak lagi dalam upaya peningkatan proses dan pelayanan sekolah untuk menjadi lebih baik lagi sehingga tercapainya tujuan yang diharapkan secara efektif dan efisien. O'Reilly juga menyebutkan bahwa komitmen yang ada pada pegawai didalam suatu organisasi yaitu sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai yang ada didalam organisasi. Hasil ini didukung oleh Iresa *et al.* (2015) dimana, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kurniawan *et al.* (2018) yang menyatakan hasil Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Konflik Kerja penting bagi Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi. Namun, dampak mediasi Komitmen Organisasi tersebut diketahui mampu berperan sebagai mediasi, dengan demikian dapat diartikan bahwa Komitmen Organisasi dapat menjembatani (memediasi) pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Peran mediasi komitmen organisasi dalam mempengaruhi konflik kerja terhadap kinerja merupakan mediasi sebagaimana (partial mediation), dikarenakan ketika semua hipotesis 1, hipotesis 3, dan hipotesis 5 menunjukkan hasil yang signifikan secara langsung, maka tanpa atau adanya komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, masih mampu mempengaruhi secara langsung pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini bertentangan dengan penelitian Yulianti (2017) menyatakan bahwa konflik berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Lebih lanjut, oleh Fernando (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak bisa memediasi antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi belum penting bagi Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi. Namun, dampak mediasi Komitmen Organisasi tersebut diketahui tidak mampu berperan sebagai mediasi, dengan demikian dapat diartikan bahwa Komitmen Organisasi tidak dapat menjembatani pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Peran mediasi komitmen organisasi dalam mempengaruhi konflik kerja terhadap kinerja merupakan mediasi sebagaimana (partial mediation), dikarenakan ketika hipotesis 2 menunjukkan hasil tidak signifikan, hipotesis 4 menunjukkan hasil signifikan, dan hipotesis 5 menunjukkan hasil signifikan secara langsung, maka komitmen organisasi sebagai variabel mediasi sangatlah penting dalam mempengaruhi kompensasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung.

Penelitian sebelumnya yang mendukung yakni Rizal *et al.* (2014) menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan komitmen organisasi, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan implikasi terhadap pengembangan konsep yang berkaitan dengan Konflik Kerja, Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan studi terkait dengan penelitian SDM yang terdapat pada sektor berkebunan.

Disisi lain, hasil penelitian ini mendukung teori mengenai Pengelolaan Sumberdaya Manusia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Konflik Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai kunci Kinerja Karyawan di PT Jawa Agro Sukses. Kompensasi perlu ditingkatkan guna dapat mensejahterakan pegawai di PT Jawa Agro Sukses.

Penelitian ini tidak terlepas dari adanya keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki yang menyebabkan kurang sempurnanya hasil penelitian. Keterbatasan penelitian ini adalah populasi dan sampel terbatas pada PT Jawa Agro Sukses. Disisi lain, pemahaman dalam mengisi kuesioner memiliki persepsi yang beda antara responden pria maupun wanita.

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesatu. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arie, N., & Aktif, B. N. (2020). Effect of Compensation, Communication and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Tangsel Pos Employees (Jawa Pos

- Group). *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*, 1(4), 566-579.
- Bayu, M., Setyadi, D., Rochaida, E., & Paminto, A. (2016). The Influence of Compensation and Organizational Culture and Work Conflict to Organizational Commitment and Cooperatives Management Performance in East Kalimantan - Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 8(15), 74-83.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2014). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Gallup Press
- Chin, Wynne W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chin, Wynne W., & Gopal, A. (1995). Adoption intention in GSS: Relative importance of beliefs. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 26(2&3), 42-64.
- Chin, Wynne W., Marcolin, B.L., & Newsted, P.R. (1996). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. In J.I. DeGross, S. Jarvenpaa, & A. Srinivasan (Eds.). *Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems*, 21-41.
- Cooper, Donald R., & Schindler, Pamela S. (2014). *Bussines Research Methods*. 12th Edition. New York: McGraw Hill.
- Dwianto, A. S., Purnamasari, P., Tukini. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jaeil Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 2(2), 209-223.
- GAPKI. (2020). *Kinerja Industri Sawit Indonesia 2019*. Jakarta: Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2015). *FAQ Structural Equation Modeling (SEM) 1*. Frequently Asked Question (FAQ) Structural Equation Modeling. <https://imamghozali.com/berita-146-faq-structural-equation-modeling-sem-1.html> (Diakses Mei 2021).
- Gibson, J. L., Donnelly Jr, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizational Behavior: Structure, Processes*. Fourteenth Edition (International Edition). New York: McGraw-Hill.
- Griffin, R. W. (2004). *Komitmen Organisasi*. Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Hardjana, A. M. (2003). *Komunikasi intrapersonal & Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Howard, W. G., Donofrio, H. H., & Boles, J. S. (2004). Inter Domain Work-Family, Family-Work Conflict and Police Work Satisfaction. *Policing: An International Journal*, 27(3), 380-395.
- Iresa, A. R., Utami, H. N., Prasetya, A. (2015). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 23(1), 1-10.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kurniawan, R. B., Sularso, R. A., & Titisari, P. (2018). The Effect of Work Conflict and Job Stress on Employees Performance With Organizational Commitment as Intervening Variable. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 6(1), 1-8.

- Lupiyoadi, Rambat., & Ikhsan, Ridho Bramulya. (2015). *Praktikum Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- Malhotra, Naresh K., Nunan, Daniel., & Birks, David F. (2017). *Marketing research: An Applied Approach*. 5th Edition. United Kingdom: Pearson.
- Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mwangi, C., & Ragui, M. (2013). Effects of work place conflicts on employee performance in the air transport industry in Kenya. *Prime Journal of Business Administration and Management (BAM)*, 3(6), 1083-1089.
- Notoatmodjo. S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Poluakan, A. K., Runtuwene, R. F., & Sambul, S. A. P. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 9(2), 70-77.
- Rafiei, M., Amini, M. T., & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*, 4, 1841-1848.
- Rivai, V. & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen SDM Untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rizal, M., Idrus, M. S., Djumahir., & Mintarti, R. (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 64-79.
- Robbins, S. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jilid I dan II. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.
- Rulestari, S., & Hendry, E. (2013). Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Rumah Sakit TK IV Salak, Bogor. *Jurnal Econo Sains*, 11(2), 17-27.
- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Kelima. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, Uma., & Bougie, Roger. (2010). *Research Method For Business: A Skill Building Approach*. 5th Edition. New York: John Wiley.
- Soekidjan. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: Academic Press.
- Stoner, J. A. F. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryanulloh, M. A., & Arifin, R. (2017). Pengaruh Kompensasi, Komitmen, Konflik, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Study Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *e - Jurnal Riset Manajemen*, 6(3), 35-49.
- Sutoro, M. (2019). The Effect of Compensation on Employees Performance of Imperial Club Golf Tangerang District. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Bussines*, 2(1), 51-60.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Kencana.
- Suwibawa, A., Agung, A. A. P., & Sapta, I. K. S. (2018). Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational

- Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(8), 20997-21013.
- Umar, H. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personal Management*. 5th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Yulianti, E. (2017). Komunikasi dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Shipyard Jakarta - 1). *Journal of Business Studies*, 2(2), 51-65.