PENGARUH PELATIHAN DAN PENGELOLAAN KONFLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KARYA TEKNIK NUSANTARA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

NAMA	**: M.ALIF S.KELOKO**
NPM	**: 2105160215**
PROGRAM STUDI	**: MANAJEMEN**
KONSENTRASI	**: SUMBER DAYA MANUSIA**

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 15 Agustus 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

MEMUTUSKAN

Nama	**: M. ALIF S. KELOKO**
NPM	**: 2105160215**
Program Studi	**: MANAJEMEN**
Konsentrasi	**: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Skripsi	**: PENGARUH PELATIHAN DAN PENGELOLAAN KONFLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KARYA TEKNIK NUSANTARA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
Dinyatakan	**: (A)** ***Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara***

Tim Penguji

Penguji I	**Penguji II**
SRI FITRI WAHYUNI, SE., M.M.	**AGUS SANI., SE., M. Sc.**

Pembimbing

M. TAUFIK LESMANA., S.P., M.M.

PANITIA UJIAN

Ketua	**Sekretaris**
Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si, CMA.	**Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.**

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama	:	M.ALIF S.KELOKO
N.P.M	:	2105160215
Program Studi	:	MANAJEMEN
Konsentrasi	:	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir	:	PENGARUH PELATIHAN DAN PENGELOLAAN KONFLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KARYA TEKNIK NUSANTARA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Juni 2025

Pembimbing Tugas Akhir

M. Taufik Lesmana ,S.P., M.M.

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
akultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

sman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA.

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa	:	M. Alif S.Keloko
NPM	:	2105160215
Dosen Pembimbing	:	M. Taufik Lesmana, S.P., M.M.
Program Studi	:	Manajemen
Konsentrasi	:	Manajemen Pemasaran
Judul Tugas Akhir	:	Pengaruh Pelatihan dan Pengelolaan Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karya Teknik Nusantara dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3	Perbaiki - waktu penelitian	26/05/25	
Bab 4	Perbaiki variabel Pengelolaan Konflik.	26/05/25	
Bab 5	Perbaiki Kesimpulan & Saran	26/05/25	
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Tugas Akhir	11/06/25	

Medan, Mei 2025

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.)

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(M. Taufik Lesmana, S.P., M.M.)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/TUGAS AKHIR

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama	:	M.Alif S.Keloko
NPM	:	2105160215
Konsentrasi	:	Ekonomi Dan Bisnis (Manajemen Sumber Daya Manusia)
Judul	:	Pengaruh Pelatihan dan Pengelolaan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Teknik dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
   - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
   - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/ skripsi dan penghunjukkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Maret 2025
Pembuat Pernyataan

M.Alif S.Keloko

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGELOLAAN KONFLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KARYA TEKNIK NUSANTARA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Oleh :

M.ALIF S.KELOKO
Email: alifkelolo23@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengelolaan konflik terhadap kinerja karyawan di PT. Karya Teknik Nusantara dengan komunikasi sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan kepada 189 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengelolaan konflik juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja. Namun, pelatihan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap komunikasi, sementara pengelolaan konflik terbukti meningkatkan komunikasi di antara karyawan. Selain itu, komunikasi berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan kinerja, serta pengelolaan konflik dan kinerja. Temuan ini memberikan wawasan penting bagi manajemen dalam merancang program pelatihan dan strategi pengelolaan konflik yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Pelatihan, Pengelolaan Konflik, Kinerja Karyawan, Komunikasi

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRAINING AND CONFLICT MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. KARYA TEKNIK NUSANTARA WITH COMMUNICATION ASINTERVENING VARIABLE

By:

M.ALIF S.KELOKO
Email: alifkelolo23@gmail.com

This study aims to analyze the influence of training and conflict management on employee performance at PT. Karya Teknik Nusantara with communication as an intervening variable. The research method used is a quantitative approach with data collection techniques through questionnaires distributed to 189 respondents. The results indicate that training has a positive effect on employee performance, while conflict management also has a significant impact on performance. However, training does not show a significant effect on communication, whereas conflict management proves to enhance communication among employees. Furthermore, communication acts as an intervening variable that strengthens the relationship between training and performance, as well as conflict management and performance. These findings provide important insights for management in designing more effective training programs and conflict management strategies to improve employee performance.

Keywords: Training, Conflict Management, Employee Performance, Communication

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Assalamualikum Wr.Wb

Puji syukur kepada Allah SWT berkat Rahmat, Hidayah, dan Karunia-Nya kepada kita semua sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi dengan judul "**Pengaruh Pelatihan Dan Penelolaan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Karya Teknik Nusantara Dengan Komunikasi sebagai Variabel Intervening** ". Laporan proposal ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mengerjakan skripsi pada program Strata-1 di Jurusan Manajeman, Fakultas Ekonomi dan Bisnis , Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari dalam penyusunan proposal ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih kepada Kepada kedua orang tua dan keluarga yang telah banyak memberikan semangat dan motivasi sehingga dapat menyelesaikan Proposal ini. Disini penulis juga mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Agusani, MAP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE., MM., M.SI., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan., SE., M.SI., Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.SI. Selaku Wakil Dekan III Fakultas

Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Jasman Sarifuddin Hasibuan , SE., M.SI. Selaku Ketua Pimpinan Program Studi Manajeman Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak M Taufik Lesmana ,SP.,MM sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan dan banyak membatu penulis Menyelesaikan laporan skripis ini.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra utara yang telah banyak membatu memberikan ilmu yang sangat bermanfaat dari awal perkuliahan hingga sekarang.
8. Seluruh Staff Dan Pegawai Di PT. Karya Teknik Nusantara yang telah mengijinkan saya melakukan penelitian di Pt tersebut.
9. Terimakasih Kepada Pemilik Npm 2105170096 selaku Teman yang menemani penulis yang telah membantu serta mensuport dan menemani penulis dalam menyelesaikan proposal skripsi ini.
10. Terimakasih kepada diri sendiri karena sudah bertahan dan kuat dalam menjalani seluruh aktivitas selama perkuliahan dan diluar perkuliahan.

Penulis menyadari proposal ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya laporan proposal ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan di lapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut.

Akhir kata penulis mengucapkan terimkasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini wassalamualaikum Wr.Wb.

Medan, 15 Februari 2025
Penulis,

M.ALIF S. KELOKO
NPM. 2105160215

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**
DAFTAR ISI ..... **iv**
DAFTAR TABEL ..... **vi**
DAFTAR GAMBAR ..... **vii**
BAB 1 PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Identifikasi Masalah 8
1.3 Batasan Masalah 9
1.4 Rumusan Masalah 9
1.5 Tujuan Penelitian 10
1.6 Manfaat penelitian 10
BAB 2 KAJIAN TEORI **12**
2.1 Landasan teori 12
2.1.1 Kinerja 12
2.1.1.1 Pengertian Kinerja 12
2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja 12
2.1.1.3 Tujuan Kinerja 13
2.1.1.4 Manfaat Kinerja 13
2.1.1.5 Indikator Kinerja 14
2.1.2 Pelatihan 15
2.1.2.1 Pengertian Pelatihan 15
2.1.2.2 Jenis-Jenis Pelatihan 18
2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi 19
2.1.2.4 Tujuan Pelatihan 21
2.1.2.5 Manfaat pelatihan 21
2.1.2.6 Indikator Pelatihan 22
2.1.3 Pengelolaan Konflik 24
2.1.3.1 Pengertian Pengelolaan Konflik 24
2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Konflik 24
2.1.3.3 Teori Pengelolaan Konflik 25
2.1.3.4 Pendekatan dalam Pengelolaan Konflik 25
2.1.3.5 Teknik Pengelolaan Konflik 26
2.1.3.6 Pengaruh Pengelolaan Konflik terhadap Organisasi dan masyarakat 27
2.1.3.7 Indikator Pengelolaan Konflik 27
2.1.4 Komunikasi 28
2.1.4.1 Pengertian Komunikasi 28
2.1.4.2 Tujuan Komunikasi 29
2.1.4.3 Indikator Komunikasi 31
2.1.4.4 Manfaat Komunikasi 32
2.1.4.5 Faktor Faktor yang mempengaruhi Komunikasi 34
2.2 Kerangka Konseptual 34
2.3 Hipotesis 39
BAB III METODOLOGI PENELITIAN **41**

3.1 Pendekatan penelitian..... 41
3.2 Defenisi Oprasional..... 41
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian 43
3.4 Populasi dan sample..... 44
3.5 Teknik pengumpulan data..... 46
3.6 Teknik analisis data..... 46
DAFTAR PUSTAKA..... 59

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pra survy variabel pelatihan 5
Tabel 1.2 pra survy variabel pengelolaan konflik 5
Tabel 1.3 pra survy variabel kinerja karyawan 6
Tabel 1.4 pra survey variabel komunikasi 7
Tabel 3.1 indikator Kinerja 41
Tabel 3.2 Inidkator pelatihan..... 42
Tabel 3.3 Indikator pengelolaan Konflik 42
Tabel 3.4 Indikator Komunikasi..... 43
Tabel 3.5 Pelaksanaan Waktu Penelitian 43
Tabel 3.6 populasi 44
Tabel 3.7 Penentuan strata Sampel..... 45
Tabel 3.8 Skala Likert 46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka konseptual 39

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Setiap perusahaan sangatlah membutuhan sumber daya manusia yang berkinerja baik, kompetitif dan produktifitas yang optimal agar mencapai tujuannya. Sikap dan tindakan sumber daya manusia setiap hari merupakan gambaran kinerjanya dan dapat mempengaruhi produktifitas perusahan keseluruhan. Jadi sangatlah penting bagi perusahaan untuk memelihara dan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan

Pelatihan yang diadakan secara periodik setiap bulan akan berguna untuk mengasah dan mengembangkan softskill maupun hardskill dari masing-masing karyawan, sehingga untuk mencapai prestasi kerja pelatihan merupakan program yang harus didukung dan difasilitasi oleh perusahaan. Selain itu terkait dengan strategi dalam meminimalisir konflik, perusahaan harus bisa mengetahui penyebab terjadinya konflik, untuk melakukan tindakan pencegahan maupun pembuatan solusi.

Perbedaan pendapat sering kali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menjadi konflik. Konflik sendiri terjadi dikarenakan perbedaan ataupun ketidakcocokan terkait tujuan, nilai, maupun sejenisnya. Konflik pada suatu organisasi bisa dipicu oleh beberapa penyebab seperti komunikasi kurang baik, tidak jelasnya pekerjaan ataupun struktur beserta beragam permasalahan yang berhubungan pada kepribadian setiap kelompok maupun individu berbeda.

Keberadaan konflik dalam suatu perusahaan akan selalu ada dan tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain konflik selalu hadir. Untuk itu perlu adanya manajemen konflik dalam perusahaan. Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya. Setiap karyawan memiliki kreativitas/pola berfikir, aktivitas serta sifat/karakter yang berbeda-beda satu dengan yang lain, sehingga tidak menutup kemungkinan dalam aktivitas atau dalam bekerja dapat ditemukan persaingan atau bentrokan yang menimbulkan masalah bagi yang bersangkutan maupun bagi perusahaan, jika masalah tersebut dibiarkan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. (Kumorotomo, 2016).

Konflik sering terjadi dalam kehidupan berorganisasi dan bisnis. Konflik dapat timbul karena adanya perbedaan kepribadian, persepsi, kepentingan dan tujuan dari setiap anggota organisasi atau bisnis. (Gaol, 2016) mengartikan konflik sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan, proses yang bila satu pihak merasakan pihak lain telah mengetahui secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Konflik, baik internal maupun eksternal, dapat mengakibatkan tidak hanya terganggunya kegiatan organisasi dan membuat lingkungan organisasi menjadi tidak nyaman, namun juga dapat memberikan tantangan dan persaingan yang bias meningkatkan kinerja organisasi. Konflik mutlak diperlukan agar dapat meningkatkan kinerja secara efektif (Robbins & Judge, 2017). Konflik dalam organisasi dapat memberikan dampak negatif ataupun positif. Oleh karena itu sangat diperlukan adanya pengelolaan konflik yang baik agar setiap organisasi dapat menangani konflik yang berlebihan untuk menghindari kerugian.

Komunikasi secara umum merupakan "suatu proses ketika seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain". Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik tubuh atau menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, dan mengangkat bahu. Cara seperti ini disebut komunikasi dengan bahasa nonverbal.

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih, yang biasanya tidak diatur secara formal. Dalam komunikasi interpersonal, setiap partisipan menggunakan semua elemen dari proses komunikasi. Misalnya, masing-masing pihak akan membicarakan latar belakang dan pengalaman masing-masing dalam percakapan tersebut. Konflik Organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya- sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.Konflik dapat menimbulkan bermacam-macam dinamika perilaku berorganisasi. Konflik dalam diri individu Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.

Komunikasi secara umum merupakan "suatu proses ketika seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan

menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain". Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak Apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik tubuh atau menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, dan mengangkat bahu Cara seperti ini disebut komunikasi dengan bahasa nonverbal. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih, yang biasanya tidak diatur secara formal. Dalam komunikasi interpersonal, setiap partisipan menggunakan semua elemen dari proses komunikasi. Misalnya, masing-masing pihak akan membicarakan latar belakang dan pengalaman masing-masing dalam percakapan tersebut. Konflik Organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya- sumber daya yang terbatas atau kegiatan- kegiatan kerja dan atau kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.Konflik dapat menimbulkan bermacam-macam dinamika perilaku berorganisasi.

Konflik dalam diri individu Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.Konflik antar individu dalam organisasi yang sama karena pertentengan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain.Konflik antar individu dan kelompok seringkali berhubungan dengan cara individumenghadapi tekanan- tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja

mereka.Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasiorganisasi.Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja.Konflik antar organisasi konflik ini biasanya disebut dengan persaingan.

Tabel 1-1 Pra Survey Variabel Pelatihan

No	Pertanyaan	Pemilihan Jawaban	
		SS	TS
1.	Pelatihan yang diberikan perusahaan meningkatkan keterampilan kerja saya	65,22%	2,17%
2.	Materi pelatihan relevan dengan tugas harian saya	54,35%	0%
3.	Pelatihan membantu saya memahami prosuder kerja dengan lebih baik	75%	0%
4.	Saya lebih percaya diri setelah mengikuti pelatihan	55,56%	0%
5.	Frekuensi pelatihan yang di berikan sudah memadai	52,27%	2,27%

Sumber: Data diolah Penulis 2025

Berdasarkan data pada Tabel 1-1, dapat dilihat bahwa terdapat beberapa aspek Pelatihan yang perlu ditingkatkan di Pt. Karya Teknik Nusantara. Hanya 65% yang sangat setuju pelatihan yang diberikan perusaaan, sementara 2,17 % lainnya masih kurang setuju. Selain itu, 54% materi pelatihan yang relevan dengan tugas. Namun, terdapat satu aspek yang cukup baik, yaitu pelatihan yang sesuai dengan prosedur kerja Sebanyak 75%.

Selain itu, 55% karyawan yang lebih percaya diri setelah mengikuti pelatihan , sementara 52% frekuensi pelatihan yang di berikan sudah memamadai, tetapi masih terdapat 2,27% yang tidak setuju.

Tabel 1-2 Pra Survey Variabel Pengelolaan Konflik

No	Pertanyaan	Pemilihan Jawaban	
		SS	TS
1.	Perusahaan memiliki prosuder yang jelas untuk menyelesaikan konflik	60%	4,44%
2.	Saya merasa nyaman mengungkapkan pendapan saya saat terjadi konflik	46,67%	8,89%
3.	Konflik di tempat kerja dilakukan secara adil	47,73%	4,55%
4.	Atasan saya mendukung penyelesaian konflik secara konstruktif	52,27%	4,45%
5.	Saya memiliki keterampilan untuk mengelola konflik dengan rekan kerja	55,56%	6,67%

Sumber: Data diolah Penulis 2025

Berdasarkan data pada Tabel 1-2, dapat dilihat bahwa terdapat beberapa prosedur yang meningkat di Pt. Karya Teknik Nusantara sebesar 60% yang sangat setuju dengan prosedur yang diberikan perusaaan, sementara 4,44% lainnya masih kurang setuju. Selain itu, 47,73% konflik yang dilakukan secara adil di PT Karya Tehnik Nusantara, sementara itu 4,55% dan 2,27% yang tidak setuju bahkan kurang setuju dengan pernyataan tersebut.

Selain itu, 52% atasan mendukung penyelesainan konflik , sementara 4,45% kurang setuju dan keterampilan untuk mengelola konflik mencapai 55,56% sedangkan 6,67% tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 1-3 Pra Survey Variabel Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	Pemilihan Jawaban	
		SS	TS
1.	Informasi dari manajeman disampaikan dengan jelas dan tepat waktu	50%	50%
2.	Ada saluran komunikasi yang efektif antara departemen	52,27%	47,73%
3.	Saya merasa di dengar oleh atasan saya	47,73%	52,27%
4.	Komunikasi antar karyawan berjalan dengan baik	42,22%	61,88%
5.	Umpan balik yang saya terima membantu meningkatkan kinerja saya	53,33%	51,67%

Sumber: Data diolah Penulis 2025

Berdasarkan data pada Tabel 1-3, dapat dilihat bahwa informasi yang disampaikan jelas dan tepat waktu di Pt. Karya Teknik Nusantara sebesar 50% yang sangat setuju dengan informasi yang diberikan perusaaan, sementara 50% lainnya masih tidak setuju. Selain itu, 52,27% komunkasi yang efektif sementara itu 47,73% tidak setuju.

Selain itu, 61,88%yang tidak setuju dengan pernyataan komunikasi antar karyawan dengan baik sehingga 42,22% yang setuju dengan pernyataan itu, sementara 53,33% sangat setuju dengan pernyataan membantu meningkatkan kinerja sedangkan 51,67% tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 1-4 Pra Survey Variabel Komunikasi

No	Pertanyaan	Pemilihan Jawaban	
		SS	TS
1.	Saya mampu mencapai target kerja yang di tetapkan	90%	10%
2.	Saya secara konsisten menyelesaikan tugas tepat waktu	60%	40%
3.	Kualitas kerja saya memenuhi standar perusaan	55%	45%
4.	Saya proaktif dalam menyelesaikan masalah kerja	60%	40%
5.	Saya berkontribusi positif terhadap karyawan	55%	45%

Sumber: Data diolah Penulis 2025

Berdasarkan data pada Tabel 1-4, dapat dilihat bahwa terdapat beberapa karyawan yang mampu mencapi target kerja di Pt. Karya Teknik Nusantara sebesar 90% yang sangat setuju dengan target kerja tersebut, sementara 10% lainnya masih kurang setuju. Selain itu, 60% karyawan menyelesaikan tugas dengan konsisten di PT Karya Tehnik Nusantara, sementara itu 55% kualitas kerja sudah memenuhu standar perusahaan dan 45% belum memenuhi standar Selain itu, 60% proaktif dalam menyelesaikan masalah kerja , sementara 40% kurang

proaktif dalam menyelesaikan masalah, 55% berkontribusi positif dan 45% tidak berkontribusi.

Berdasarkan latar belakang di atas fenomena yang terkait Pengelolaan Konflik dalam lingkungan kerja sering kali tidak dapat dihindari.namun ,kemampuan perusahaan untuk melakukan konflik dengan baik dapat meningkatkan susana kerja yang positif dan mendukung produktivitas.penelitia ini menguji apakah penhelolaan konflik yang baik mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Karya Teknik Nusantara.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Pelatihan dan Pengelolaan Konfik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Karya Teknik Nusantara Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening"**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat diindentifikasi permasalahan di Pt. Karya Teknik Nusantara yaitu:

1. Komunikasi antar pribadi yang buruk bisa menjadi penghalang dalam menerapkan pelatihan atau pengelolaan konflik yang efektif. Anggota tim yang tidak bisa berkomunikasi dengan baik cenderung lebih sulit berkolaborasi dan menyelesaikan masalah.
2. Konflik dalam tim dapat menurunkan kinerja jika tidak dikelola dengan baik. Pengelolaan konflik yang buruk dapat memperburuk hubungan antar anggota tim dan mengganggu koordinasi.
3. Tidak semua pelatihan yang diberikan kepada anggota tim dapat menghasilkan peningkatan kinerja. Ini bisa disebabkan oleh materi pelatihan yang tidak

relevan dengan tugas kariawan , atau cara pelatihan yang tidak efektif dalam membangun keterampilan yang dibutuhkan.

4. Kualitas kerja yang tidak konsisten dapat menyebabkan kurangnya inovasi dalam pekerjaan sehingga proses kerja kurang efisien dan hasil kerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan

1.3 Batasan Masalah

Fokus penelitian ini hanya mencakup pelatihan yang diberikan oleh perusahaan terkait keterampilan teknis dan manajerial yang relevan dengan pekerjaan karyawan dan pengelolaan konflik yang terjadi di lingkungan kerja baik antara karyawan maupun antar karyawan dengan manajemen Kinerja karyawan yang diukur dalam penelitian ini berdasarkan kualitas kerja, kepuasan pelanggan, dan pencapaian target di PT Karya Teknik Nusantara

1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan Berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Karya Teknik Nusantara?
2. Apakah pengelolaan konflik Berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Karya Teknik Nusantara?
3. Apakah Komunikasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Karya Teknik Nusantara?
4. Apakah pelatihan Berpengaruh terhadap komunikasi di PT Karya Teknik Nusantara?
5. Apakah pengelolaan konflik berpengaruh terhadap komunikasi di PT Karya Teknik Nusantara?
6. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan

komunikasi sebagai variabel intervening di PT Karya Teknik Nusantara?

7. Apakah pengelolaan konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel intervening di PT Karya Teknik Nusantara?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk Mengetahui Dan Menganalisis Pengaruh pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT Karya Teknik Nusantara
2. Untuk Mengetahui Dan Menganalisis Pengaruh pengelolaan konflik terhadap kinerja karyawan di PT Karya Teknik Nusantara
3. Untuk Mengetahui Dan Menganalisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Komunikasi Sebagai Variabel Intervening
4. Untuk Mengetahui Dan Menganalisis Pengaruh Pengelolaan konflik Terhadap Komunikasi Sebagai Variabel Intervening
5. Untuk Mengetahui Dan Menganalisis Komunikasi Sebagai Variabel Intervening Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan
6. Untuk Mengetahui dan menganalisis Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunikasi sebagai Variabel Intervening
7. Untuk Mengetahui dan menganalisis Pengelolaan Konflik Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi sebagai Variabel Intervening

1.6 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan literatur mengenai

implementasi sistem informasi akuntansi dan dampaknya terhadap pengelolaan keuangan.

b. Manfaat Praktis

Menyediakan rekomendasi bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitas penerapan sistem informasi akuntansi guna mendukung pengelolaan keuangan.

c. Manfaat Kebijakan

Menawarkan panduan bagi pengambil keputusan di organisasi untuk mengadopsi teknologi informasi akuntansi secara optimal

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang dapat diinginkan organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Pada organisasi yang sangat efektif, pihak manajemen membantu menciptakan sinergi yang positif, yaitu secara keseluruhan yang lebih besar dari pada jumlah dari bagian-bagiannya. Ditingkat manapun tidak ada satu ukuran kriteria yang tepat merefleksikan kinerja (Gibson, 2013).

Hamdiyah (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang mencerminkan perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang di tetapkan. Untuk mencapai kinerja yang optimal maka perlu dilakukan pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kompensasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan.

2.1.1.2 Faktor Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut (Mahmudi, 2015) kinerja karyawan tentu memiliki beberapa faktor pendukung di antaranya:

1. Faktor dari diri sendiri: bakat, wawasan yang luas, tanggung jawab yang

dimiliki.

2. Faktor dari atasan: nilai pemberian intensitas dan antusiasme terhadap karyawan.
3. Faktor dari kelompok: nilai antusiasme yang diberikan dan adanya keyakinan yang terjalin di suatu kelompok.
4. Faktor dari program: program, fasilitas, kegiatan pendukung yang diberikan organisasi kepada karyawan.
5. Faktor dari kondisi: adanya perubahan kondisi baik dari dalam maupun luar lingkup organisasi.

2.1.1.3 Tujuan Kinerja

(Rivai, 2014) mengemukakan bahwa terdapat tujuan dari kinerja karyawan, yaitu:

1. Membedakan kemampuan antara pegawai yang satu dengan yang lain.
2. Memperbaiki komunikasi yang terjadi antara pegawai dengan atasan lewat rapat akan penilaian pegawai.
3. Memberikan sarana berupa pelatihan, naik posisi, dan sebagai pengambilan keputusan dalam pemindahan kerja pegawai.
4. Mengembangkan semangat kerja para pegawai.
5. Mengembangkan nilai kinerja pegawai.
6. Sarana untuk dijadikan sebagai penilaian dalam memberikan bonus kepada pegawai

2.1.1.4 Manfaat kinerja

Menurut Rivai (2013: 315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi

karyawan.

b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
c. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
d. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
e. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik Sumber Daya

Manusianya berfungsi.

2.1.1.5 Indikator kinerja

Dalam mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusa dan akuntabilitas. Ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilain perilaku secara mendasar menurut Robbins (2006: 260) indikator kinerja dapat diukur melalui, yaitu sebagai berikut :

a. Kualitas (mutu)

Kinerja dikur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dimana proses hasil kerja mendekati titik kesempurnaan.

b. Kuantitas (jumlah)

Jumlah target yang diharapkan melebihi dari target yang telah ditetapkan, produksi yang dihasilkan dapat dalam bentuk siklus kegiatan yang terselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Pekerjaan tertentu telah diberikan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu serta memaksimalkan

waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Tingkat penggunaan sember daya organisasi seperti tenaga, uang,teknologi. Dimaksimalkan dengan menaikkan hasil dalam penggunakan sumber daya.

e. Efesiensi

Mengukur derajat kesesuaian penghasilan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.

Dari beberapa pengukuran kinerja di atas, maka kinerja membuat karyawan mengetahui tentang hasil dan produktivitasnya hal tersebut yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan dan membantu pihak manajemen mengenai pemberian bonus, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja.

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Pengembangan suatu sistem pendidikan dan pelatihan terpadu dalam kaitannya dengan upaya pengembangan sumber daya manusia umumnya dan pembangunan ketenagakerjaan khususnya kiranya memang merupakan keharusan dan kebutuhan yang semakin terasa dewasa ini. Konsep sistem Pelatihan terpadu perlu mendapat prioritas pengembangannya, dengan beberapa kondisi yang ada dewasa ini terutama dalam konteks pembangunan sumber daya manusia dan pembangunan ekonomi nasional. Kebutuhan yang sangat terasa, misalnya penciptaan lapangan kerja, pengurangan pengangguran, pengembangan sumber daya manusia, yang pada gilirannya dibutuhkan tenaga profesional yang mandiri

dan beretos kerja tinggi dan produktif. Perubahan dan perkembangan organisasi berjalan dari waktu ke waktu tanpa dapat dihindari, baik yang didorong oleh perubahan lingkup organisasi itu sendiri ataupun yang dimaksudkan untuk meningkatkan efektifitas. Namun dapat dirasakan bahwa dalam menghadapi perubahanperubahan tersebut tidak mudah, karena perubahan diharuskan terjadinya peningkatan, baik peningkatan secara kuantitatif maupun kualitatif (Gomes 2013).

Istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan (development) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (learning opportunities) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja pada pekerjaannya sekarang. Menurut (Gomes, 2013) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tangggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Agar efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasikan. Secara ideal, pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan.

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Para majikan menyokong pelatihan karena melalui pelatihan para pegawai akan menjadi terampil, dan lebih produktif, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika para pegawai sedang di latih. Para pekerja menyukai pelatihan

karena pelatihan membebaskan dari pekerjaan mereka atau meningkatkan kecakapan yang bisa digunakan untuk menguasai kedudukan yang sedang mereka duduki atau yang akan mereka duduki. Pelatihan juga sering dianggap sebagai imbalan dari organisasi, suatu simbol status, atau suatu liburan dari kewajiban-kewajiban kerja sehari-hari. Beberapa komentator yang menekankan arti simbolis dari pelatihan mengemukakan bahwa orang-orang menerima prestige dan balasan-balasan yang tidak dilihat lainya melalui pelatihan. Oleh karena itu pelatihan juga dapat memperbaiki Komunikasi. Dalam peningkatan, pengembangan dan pembentukan tenaga kerja dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan dan pelatihan. Ketiga unsur ini saling terkait, namun pelatihan pada hakikatnya mengandung unsur-unsur pembinaan dan pendidikan.

Secara operasional dapat dirumuskan, bahwa pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktifitas dalam suatu organisasi. (Hasibuan, 2002) mengatakan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Sedangkan menurut (Nitisemito, 2018).

Pelatihan adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan keinginan perusahaan. Pelatihan merupakan suatu

fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus-menerus dalam rangka pembinaan ketenagaan dalam suatu organisasi. Secara spesifik, proses latihan itu merupakan serangkaian tindakan yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu. Tiap proses pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Itu sebabnya, tanggung jawab penyelenggara pelatihan terletak pada tenaga lini dan staf. Setiap perusahaan yang menginginkan agar karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien sama sekali tidak boleh meremehkan masalah pelatihan ini. Memang ada beberapa karyawan yang mampu memotivasi diri sendiri untuk dapat meningkatkan kemampuan dirinya tanpa campur tangan dari perusahaan yang bersangkutan. Namun dalam kenyataan jumlah karyawan yang mampu memotivasi diri sendiri masih sangat kecil. Di samping itu, kemungkinan pelatihan yang dilakukan oleh pribadi-pribadi tidak sesuai dengan keinginan dari perusahaan(Nitisemito, 2018).

2.1.2.2 Jenis jenis pelatihan

Adapun jenis pelatihan yang dikemukakan oleh (Mathis & Jackson, 2018) sebagai berikut:

a. Pelatihan Internal

Pelatihan di lokasi kerja (on the job training) cenderung dipandang sebagai hal yang sangat aplikatif untuk pekerjaan, menghemat biaya untuk mengirim karyawan untuk pelatihan dan terkadang dapat terhindar dari biaya untuk pelatihan dari luar. Meskipun demikian, para peserta pelatihan yang belajar sambil bekerja dapat menimbulkan biaya dalam bentuk kehilangan pelanggan dan rusaknya peralatan, mereka dapat juga menjadi frustasi bila keadaan tidak

kunjung membaik.

b. Pelatihan Eksternal

Pelatihan eksternal muncul karena beberapa alasan :

1) Adalah lebih murah bagi perusahaan untuk menggunakan pelatihan dari luar untuk menyelenggarakan pelatihan di tempat dimana sarana pelatihan internal terbatas.
2) Mungkin waktu yang tidak memadai untuk persiapan pengadaan materi pelatihan internal.
3) Staf sumber daya manusia mungkin tidak memiliki tingkat keahlian yang dibutuhkan uintuk materi dimana pelatihan diperlukan.

Ada beberaapa keuntungan dimana para karyawan berinteraksi dengan para manajer dan rekan-rekan kerja perusahaan lain dalam suatu program pelatihan dilaksanakan di luar.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang memengaruhi pelatihan

Faktor faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut (Marwansyah, 2016) antara lain:

1) Dukungan manajemen puncak

   Program pelatihan harus mendapatkan dukungan penuh dari manajemen puncak dalam sebuah organisasi. Dukungan ini harus bersifat konkret dan perlu dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi. Selanjutnya dukungan ini harus diwujudkan dalam bentuk sumber daya yang memadai untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

2) Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan SDM

   Dibutuhkan komitmen yang kuat dan keterlibatan para manajer generalis

dalam pengelolaan sumber daya manusia, dan terutama para manajer spesialis pelatihan dan pengembangan SDM.

3) Perkembangan teknologi

Kemajuan teknologi tidak saja memberikan dampak pada identifikasi kebutuhan pelatihan tetapi juga terhadap pemilihan metode pelatihan dan pengembangan.

4) Kompleksitas organisasi

Kompleksitas organisasi, seorang pekerja yang sukses harus secara berkesinambungan meningkatkan atau memperbaharui kompetensi mereka dan membangun sikap yang memungkinkan mereka untuk tidak hanya beradaptasi dengan perubahan tetapi juga menerima dan bahkan mencari perubahan.

5) Gaya belajar

Keberhasilan program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dipengaruhi oleh gaya belajar. Ketikamengatakan seseorang telah belajar, kita tidak menunjuk kepada perubahan perilaku yang bersifat sementara atau temporer. Seseorang disebut telah belajar jika pada dirinya terjadi perubahan perilaku yang bersifat menetap atau permanen.

6) Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya

Kinerja fungi-fungsi manajemen SDM yakni, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, hubungan karyawan, manajemen PHK dan administrasi personalia, serta sistem informasi SDM.

2.1.2.4 Tujuan Pelatihan

Tujuan umum dan tujuan khusus pelatihan menurut (Sedarmayanti, 2014) adalah sebagai berikut:

a. Tujuan umum pelatihan Tujuan umum pelatihan adalah meningkatkan produktivitas organisasi, dengan melalui berbagai kegiatan antara lain:
    a. Mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
b. Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.
c. Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).
    a. Tujuan khusus pelatihan yaitu kualitas, produktivitas kerja, mutu perencanaan tenaga kerja, semangat moral, balas jasa tidak langsung, kesehatan dan keselamatan kerja, cegah kadaluarsa pengetahuan dan keterampilan, dan pengembangan diri

2.1.2.5 Manfaat Pelatihan

1 Peningkatan Keterampilan: Pelatihan membantu individu mengembangkan keterampilan baru atau memperbarui keterampilan yang sudah ada, sehingga meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

2 Peningkatan Kinerja: Karyawan yang terlatih cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka lebih siap dan kompeten dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

3 Motivasi dan Komunikasi: Pelatihan dapat memberikan rasa pencapaian dan meningkatkan motivasi, karena karyawan merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang.

4 Peningkatan Produktivitas: Dengan keterampilan yang lebih baik dan pemahaman yang lebih mendalam tentang pekerjaan, individu akan lebih efisien dan produktif dalam pekerjaan mereka.

5 Inovasi dan Kreativitas: Pelatihan seringkali membuka wawasan baru dan memperkenalkan cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan, yang dapat memicu inovasi dan kreativitas di tempat kerja.

6 Retensi Karyawan: Karyawan yang mendapatkan pelatihan cenderung merasa lebih dihargai dan cenderung bertahan lebih lama di perusahaan karena mereka melihat perusahaan berinvestasi dalam pengembangan karier mereka.

7 Pengurangan Kesalahan dan Kecelakaan: Pelatihan yang tepat dapat mengurangi kesalahan atau kecelakaan di tempat kerja karena karyawan lebih memahami prosedur dan standar yang harus diikuti.

8 Kesuksesan Organisasi: Organisasi yang menyediakan pelatihan bagi karyawannya cenderung lebih sukses dalam mencapai tujuan jangka panjang karena memiliki sumber daya manusia yang terampil dan kompeten.

2.1.2.6 Indikator Pelatihan

Indikator Pelatihan Indikator - indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:62), diantaranya**:**

1. Jenis Pelatihan

   Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan makaperlu dilakukan pelatihan peningkatkan kinerja pegawai dan etika kerja bagitingkat bawah dan menengah

2. Tujuan Pelatihan

   Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu

pelatihanyang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

3. Materi

   Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah,psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinankerja dan pelaporan kerja.

4. Metode Yang Digunakan

   Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konfrensi, simulasi, bermain peran(demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).

5. Kualifikasi Peserta

   Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasipimpinan.

2.1.3 Pengelolaan Konflik

2.1.3.1 Pengertian Pengelolaan Konflik

Pengelolaan Konflik adalah proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan. Secara umum pengelolaan merupakan kegiatan merubah sesuatu hingga menjadi baik berat

memiliki nilai-nilai yang tinggi dari semula. Pengelolaan dapat juga diartikan sebagai untuk melakukan sesuatu agar lebih sesuai serta cocok dengan kebutuhan sehingga lebih bermanfaat. Nugroho (2003:119) mengemukakan bahwa Pengelolaan merupakan istilah yang dipakai dalam ilmu manajemen. Secara etomologi istilah pengelolaan berasal dari kata kelola dan biasanya merujuk pada proses mengurus atau menangani sesuatu untukmencapai tujuan tertentu. Jadi pengelolaan merupakan ilmu manajemen yang berhubungan dengan proses mengurus dan menangani sesuatu untuk mewujudkan tujuan tertentu yang ingin dicapai.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Konflik

Beberapa faktor yang mempengaruhi bagaimana konflik dapat dikelola meliputi (Goleman, 1995):

1. Komunikasi**:** Komunikasi yang terbuka, jelas, dan efektif memainkan peran penting dalam pengelolaan konflik. Menurut (Fisher & Ury, 1981), komunikasi yang buruk atau tidak efektif dapat memperburuk konflik. Sebaliknya, komunikasi yang transparan dapat membantu meredakan ketegangan.
2. Kepentingan dan Tujuan: Konflik sering kali muncul akibat perbedaan kepentingan atau tujuan antar pihak. (Rahim, 2002) berpendapat bahwa pengelolaan konflik yang efektif harus melibatkan pencapaian solusi yang menguntungkan semua pihak (win-win solution).
3. Emosi dan Psikologi: Emosi yang tidak terkendali dapat memperburuk konflik. Menurut (Goleman, 1995) kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam kemampuan individu untuk mengelola konflik secara efektif.
4. Budaya: Perbedaan budaya dapat memengaruhi cara pihak-pihak menangani konflik. Dalam konteks multikultural, penting untuk memperhatikan nilai-nilai

budaya yang berbeda (Ting-Toomey, 1995).

2.1.3.3 Teori Pengelolaan Konflik

1. Teori Konflik Struktural: Teori ini menyatakan bahwa konflik muncul karena ketidaksetaraan dalam struktur sosial atau organisasi (Coser, 1956). Dalam konteks ini, konflik adalah hal yang wajar dan dapat dianggap sebagai pemicu perubahan atau inovasi dalam suatu sistem.
2. Teori Pertukaran Sosial: Teori ini menekankan bahwa konflik terjadi karena ketidakseimbangan dalam pertukaran sosial antara pihak-pihak yang terlibat. Dalam hal ini, setiap pihak mengevaluasi konflik berdasarkan apa yang dapat mereka peroleh dan kehilangan dalam interaksi (Homans, 1958).
3. Teori Kebutuhan: Menurut teori ini, konflik muncul ketika kebutuhan dasar seseorang atau kelompok tidak terpenuhi. Ini dikaitkan dengan pendekatan humanistik yang menekankan pentingnya kebutuhan emosional dan psikologis dalam pengelolaan konflik (Maslow, 1943).

2.1.3.4 Pendekatan dalam Pengelolaan Konflik

1. Pendekatan Integratif: Pendekatan ini berfokus pada kolaborasi dan pencarian solusi yang menguntungkan semua pihak. (Fisher & Ury, 1981) dalam buku mereka *Getting to Yes* mengemukakan bahwa solusi integratif dapat dicapai dengan memisahkan orang dari masalah, berfokus pada kepentingan daripada posisi, dan menghasilkan opsi yang saling menguntungkan.
2. Pendekatan Distributif: Pendekatan ini lebih berfokus pada pembagian sumber daya yang terbatas. Dalam hal ini, pihak-pihak yang terlibat berusaha untuk memenangkan keuntungan sebanyak mungkin dari konflik tersebut, yang sering berujung pada solusi kompromi atau negosiasi.

3. Pendekatan Mediasi: Mediasi melibatkan pihak ketiga yang netral untuk membantu memfasilitasi diskusi dan menemukan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Menurut (Deutsch, 1973), mediasi dapat memperbaiki hubungan antara pihak yang berseteru dan mengarah pada solusi yang lebih langgeng.

2.1.3.5 Teknik Pengelolaan Konflik

1. Negosiasi: Teknik ini sering digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan cara mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Menurut (Lewicki et. al., 2011), negosiasi yang efektif melibatkan persiapan yang matang, komunikasi yang jelas, serta pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan keinginan masing-masing pihak.
2. Mediasi: Mediasi digunakan untuk membantu pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk berkomunikasi lebih baik dan mencapai kesepakatan yang lebih adil. Menurut (Moore, 2014) mediator harus memiliki keterampilan komunikasi yang tinggi dan dapat bertindak sebagai fasilitator yang netral.
3. Arbitrasi: Dalam beberapa kasus, pihak ketiga yang lebih berwenang, seperti arbiter, dapat membuat keputusan yang mengikat untuk pihak yang berselisih. Arbitrasi sering digunakan ketika mediasi dan negosiasi tidak berhasil.

2.1.3.6 Pengaruh Pengelolaan Konflik terhadap Organisasi dan Masyarakat

1. Efek Positif: Pengelolaan konflik yang baik dapat membawa keuntungan bagi organisasi atau masyarakat dengan menciptakan inovasi, meningkatkan komunikasi, dan memperbaiki hubungan interpersonal (Rahim, 2002). Dalam banyak kasus, konflik yang diselesaikan dengan efektif dapat menjadi peluang

untuk perubahan positif.

2. Efek Negatif: Sebaliknya, jika konflik tidak dikelola dengan baik, ini dapat menyebabkan kerusakan hubungan, penurunan produktivitas, stres, dan ketidakpuasan yang meluas di antara individu atau kelompok yang terlibat (De Dreu, C. K., & Weingart, 2003).

2.1.3.7 Indikator Pengelolaan Konflik

Konflik sendiri mempunyai indikator yang menentukan penyebab terjadinya konflik (De Dreu, C. K., & Weingart, 2003).

1) Kesalahan komunikasi

   Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

2) Perbedaan tujuan

   Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

3) Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

   Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.

4) Interdependensi aktivitas kerja

   Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing masing.Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas

secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.

5) Kesalahan dalam afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

2.1.4 Komunikasi

2.1.4.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi secara umum merupakan "suatu proses ketika seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain". Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak.Apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik tubuh atau menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, dan mengangkat bahu. Cara seperti ini disebut komunikasi dengan bahasa nonverbal. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih, yang biasanya tidak diatur secara formal.

Dalam komunikasi interpersonal, setiap partisipan menggunakan semua elemen dari proses komunikasi. Misalnya, masing-masing pihak akan membicarakan latar belakang dan pengalaman masing-masing dalam percakapan tersebut. Para ahli komunikasi, khususnya komunikasi antar manusia, telah membuat suatu definisi komunikasi sebagai "suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan (1) membangun

hubungan antar sesama manusia, (2) melalui pertukaran informasi (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain (4) serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu". (Cangara, 2015). Sejalan dengan itu definisi komunikasi juga dilontarkan oleh Rogers dan D. Lawrence Kincaid yang mengatakan bahwa "Komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam"(Cangara, 2015).. Kemudian Shannon dan Weaver mencoba menekankan aspek pengaruh dan keluasan bentuk komunikasi dengan berkata bahwa "komunikasi merupakan bentuk interaksi manusia yang saling pengaruh mempengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak sengaja. Tidak terbatas pada bentuk komunikasi menggunakan bahasa verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni dan teknologi" (Cangara, 2015).

2.1.4.2 Tujuan Komunikasi

Sekurag-kurangnya komunikasi manusia bertujuan untuk melayani enam tujuan umum, yaitu:

a. Mengirimkan-mengetahui informasi

Komunikasi adalah kegiatan menyampaikan informasi melalui pertukaran pikiran, pesan, atau informasi yangdapat dinyatakan dalam percakapan secara verbal,visual, sinyal, tulisan, bahan tindakan tertentu. komunikasi merupakan setiap tindaan seseorang dalam mengaami, memberikan (kepada), atau menerma (dari) orang lain informasi tentang keinginan, kebutuhan, presepsi, pengetahuan, atau perasaan tertentu. Tindakan itu mungkin disengaja atau tidak disengaja, mungkin melibatkan sinyal

konfensional, dalam bentuk *linguistic* atau *non linguistic*, tindakan itu dapat terjadi melalui metode pengucapan atau cara-cara lainnya.

b. Menyatakan-Menghayati Emosi

Perasaan (*feelling)* muncul ketika ada *energy* yang menggerakannya. Energy itu yang kita sebut emosi. Ada semacam *quote, "happiness is an emotion"*. Jadi, apapun namanya, kegembiraan, perasaan *(feelling),* semua tetap dipandang sebagai energy. Kekuatan dari dalam individu yang memengaruhi seseorang untukmenikmati atau mengalami sesuatu disebut *emotion.*

c. Menghibur-menikmati

Setiap orang dengan cara sendiri mengirimkan pesan-pesan yang berisi hiburan untuk apat dinikmati oleh penerima, jadi pengirim "menghibur" dan penerima"menikmati".Komunikasi mengubah dan teknologi komunikasi merombak semua proses ini menjadi lebih dekat ke situasi aslinya. Bahasa hiburan telah menembus batas ruang etnik dan rras. Kita tertawa, terpengaruh, terkejut, bahkan kata-kata menghibur membuat orang menjadi lebih tenang dan merasa nyaman dalam

Kesehariannya

2.1.4.3 Indikator Komunikasi

terdapat beberapa indikator-indikator komunikasi yang efektif, yaitu sebagai berikut(Cangara, 2015) :

a. Pemahaman

Kemampuan untuk memahami pesan dengan cermat seperti yang

dimaksud oleh komunikator. Tujuan komunikasi adalah terjadinya pemahaman bersama,dan untuk mencapai tujuan itu maka, seorang komunikator maupun komunikan harus saling memahami fungsinya masing-masing. Komunikator dapat menyampaikan pesan sementara komunikan dapat menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

b. Kesenangan

Jika proses komunikasi itu selain menyampaikan informasi dengan sukses, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan antara kedua belah pihak. Suasana yang lebih santai dan menyenangkan akan lebih enak dalam berinteraksi dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat fleksibel. dengan adanya suasana seperti itu, maka kesan yang menarik akan muncul.

c. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Apabila berkomunikasi dengan orang lain kemudian terjadi perubahan pada perilakunya dalam hal ini dapat dikatakan komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan dalam sikap seseorang, maka komunikasi yang dilakukan tersebut tidak efektif.

d. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali, jika orang memiliki persepsi yang sama, kesamaan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjalin dengan baik.

e. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya perubahan sebuah tindakan terhadap komunikan maupun komunikator.

2.1.4.4 Manfaat Komunikasi

1. Peningkatan Keterampilan Komunikasi

Komunikasi memiliki peranan penting untuk menyampaikan pikiran, perasaan dan juga pendapat seseorang Komunikasi tak sekedar tentang pesan yang disampaikan dan diterima. Ada cukup banyak jenis komunikasi yang perlu diketahui, dipahami dan dipelajari karena setiap jenisnya memiliki cara perlakuan yang berbeda dalam prosesnya. Misal, jenis komunikasi non verbal yang membuat kita bisa menangkap pesan meski hanya dari gerakan mata..

2. Pemahaman yang Lebih Baik tentang Interaksi Manusia

Manfaat ilmu komunikasi selanjutnya yakni peningkatan pemahaman ketika berinteraksi. Misal ketika seseorang berkata tidak jujur, maka kita bisa melihatnya hanya dari intonasi bicaranya yang ragu-ragu atau dari gerakan tubuh.

Atau ketika berbicara lintas budaya, agar tidak terjadi kesalahpahaman kita bisa menggunakan bahasa yang sama-sama bisa dimengerti. Misal ketika ada seorang dari suku Minang berbicara dengan suku Jawa, maka berkomunikasi dengan bahasa Indonesia adalah keputusan yang paling tepat untuk mengurangi kesalahpahaman dalam berkomunikasi.

3. Membangun Hubungan yang Lebih Baik

Mempelajari ilmu komunikasi nyatanya mampu membangun hubungan yang lebih baik dengan banyak orang. Seorang yang handal dalam berkomunikasi tentu akan semakin mudah dalam berinteraksi dan tentu ini akan berdampak pada hubungannya dengan orang disekitarnya.Komunikasi juga mampu menjaga diri agar seseorang tetap menjadi bagian dalam kelompok masyarakat yang majemuk.

4. Efektivitas dalam Karir dan Bisnis

Salah satu kunci sukses adalah menjadi ahli dalam berkomunikasi. Ya, banyak pekerjaan yang bisa kamu dapatkan ketika kamu ahli dalam hal komunikasi. Ketika kamu ahli dalam berkomunikasi, kamu tak hanya akan menjadi seorang MC atau pengacara namun bisa lebih dari itu.

5. Pengaruh dalam Praktik Hubungan Publik

Komunikasi sangat penting untuk menjaga hubungan antara individu ke individu, kelompok ke kelompok, hingga hubungan lingkup internasional baik yang sifatnya personal atau publik.

2.1.4.5 Faktor Faktor yang mempengaruhi komunikasi

Menurut Purwanti (2020), ada 8 faktor yang mempengaruhi komunikas, yaitu:

1. Perkembangan, merupakan cara berkomunikasi berdasarkan proses yang dialami oleh seseorang ketika masih kecil hingga dewasa dalam

memahami cara komunikasi yang baik.

2. Persepsi, cara pandang seseorang terhadap suatu pesan yang diterimanya.
3. Emosi, perasaan yang muncul secara mendadak ketika berkomunikasi.
4. Jenis kelamin, cara memahami komunikasi yang sangat berbeda antara laki-laki dan perempuan.
5. Pengetahuan, sangat diperlukan untuk bisa membantu berkomunikasi dengan baik.
6. Peran dan hubungan, menjadi salah satu gaya komunikasi yang harus memiliki peran dan hubungan antara orang yang saling berkomunikasi.
7. Lingkungan, lingkungan yang nyaman akan membentuk interaksi komunikasi efektif.
8. Jarak, membantu dalam menimbulkan rasa yang aman ketika berkomunikasi dengan jarak yang jauh.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka . Dengan demikian, investasi dalam program pelatihan yang efektif dapat menjadi strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan.

Dari Hasil Penelitan yang Dilakukan ((Lesmana et al. 2022), (Titin Maidarti 2022), (Muthia Azizah 2022), (Edi Wibowo 2022), (Inti Nuswandari

2022)),Menyatakan Bahwa Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.2 Pengaruh Pengelolaan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan

Pengelolaan konflik yang efektif memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat menurunkan produktivitas dan moral kerja, sementara pengelolaan konflik yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. pengelolaan konflik yang efektif tidak hanya mengurangi dampak negatif konflik, tetapi juga dapat meningkatkan dinamika tim, komunikasi, kerjasama, dan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di organisasi.

Dari Hasil penelitian (Shabrina Amirah Zafarina (2021), (Lesmana et al. 2022) Menyatakan Bahwa Pengelolaan Konflik Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.3 Pengaruh komunikasi Terhadap kinerja karyawan Sebagai Variabel Intervening

Komunikasi memiliki peran penting sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh berbagai faktor terhadap kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dapat memperkuat atau memediasi hubungan antara faktor-faktor seperti Konflik, iklim komunikasi organisasi, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan.Konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komunikasi sebagai variabel intervening. Ini menunjukkan bahwa komunikasi efektif dapat memperkuat pengaruh positif Konflik terhadap kinerja

Dari Hasil Penelitian (Sudung simatupang,(2019) (Dimas Okta Ardiansyah

2016) ,(Abdulah.M 2014) , (Algifari. 2015) Diketahui Bahwa komunikasi Berpengaruh Terhadap kinerja karyawan Sebagai Variabel Intervening

2.2.4 pengaruh pengelolaan konflik terhadap komunikasi sebagai variabel intervening

Pengelolaan konflik yang efektif memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi berperan penting sebagai variabel intervening dalam hubungan ini. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik yang baik dapat meningkatkan komunikasi di tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan, Komunikasi berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan manajemen konflik dengan kinerja karyawan. Ketika konflik dikelola dengan baik, komunikasi antar karyawan menjadi lebih lancar, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka.

Dari Penelitian (Eka Yulianti (2017) , (Widya Astusti 2017) , (Dewi 2013) Diketahi Bahwa pengelolaan konflik Berpengaruh terhadap komunikasi sebagai variabel intervening

2.2.5 Pengaruh Pelatihan Terhadap Komunikasi Sebagai Variabel Intervening

pelatihan yang efektif meningkatkan kemampuan komunikasi karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi berperan sebagai mediator yang menghubungkan pelatihan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian, perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya tidak hanya fokus pada program pelatihan teknis, tetapi juga memperhatikan aspek komunikasi. Pelatihan yang mencakup pengembangan

keterampilan komunikasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. (Sheihan Ramadhani (2024)

2.2.6 Pengaruh Pengelolaan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening

Pengelolaan konflik yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan komunikasi berperan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik yang baik menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk komunikasi terbuka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan,Komunikasi berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan manajemen konflik dengan kinerja karyawan. Ketika konflik dikelola dengan baik, komunikasi antar karyawan menjadi lebih efektif, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. (Suryati (2020)

2.2.7 Pengaruh Pelatihan Dan Pengelolaan Konflik Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening

Pelatihan berfungsi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Secara teori, pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan dengan memberikan mereka alat yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan lebih efisien. Dalam hal ini, pelatihan bertujuan untuk memperbaiki pemahaman dan keterampilan yang langsung berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan lebih terampil.(Titin .M, Muthia . A, Edi Wibowo, Inti Nuswandari (2022)

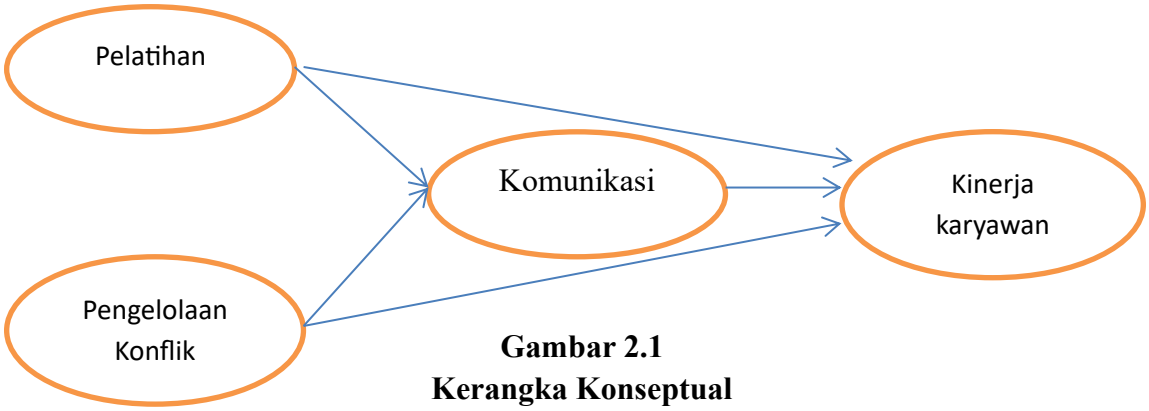
Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu hubungan antar karyawan dan mengurangi produktivitas. Sebaliknya, pengelolaan konflik yang baik bisa meningkatkan efektivitas tim dan kinerja individu. Pengelolaan konflik yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mengurangi stres, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja. Konflik yang terkelola dengan baik dapat menciptakan lingkungan yang mendukung, yang mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Namun, tanpa pengelolaan yang baik, konflik bisa menurunkan kinerja karyawan.

Komunikasi merupakan kunci dalam pengelolaan konflik dan pelatihan. Komunikasi yang efektif memungkinkan karyawan untuk lebih mudah menyampaikan ide, berkoordinasi, dan menyelesaikan masalah yang ada. Dalam konteks pengelolaan konflik, komunikasi terbuka dapat mencegah konflik berkembang menjadi masalah besar dan membantu dalam penyelesaian masalah secara konstruktif.

Dalam kaitannya dengan pelatihan, komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan atau antara sesama rekan kerja memungkinkan transfer pengetahuan yang lebih baik dan meningkatkan penerapan keterampilan yang telah dilatih dalam pekerjaan sehari-hari. Sebagai variabel intervening, komunikasi dapat berfungsi untuk memperkuat pengaruh pelatihan dan pengelolaan konflik terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif bisa menjadi faktor penentu apakah pelatihan dan pengelolaan konflik dapat benar-benar meningkatkan kinerja atau tidak.

Komunikasi yang efektif dapat memediasi antara pelatihan dan pengelolaan konflik, berperan sebagai saluran untuk menyampaikan informasi, mengurangi

ketegangan, serta meningkatkan pemahaman antar pihak yang terlibat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Karya Tehnik Nusantara.
2. Pengelolaan konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Karya Tehnik Nusantara.
3. Pelatihan berpengaruh terhadap komunikasi di PT Karya Tehnik Nusantara.
4. Pengelolaan konflik berpengaruh terhadap komunikasi di PT Karya Tehnik Nusantara.
5. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Karya Tehnik Nusantara.
6. Komunikasi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Karya Tehnik Nusantara.
7. Komunikasi memediasi pengaruh pengelolaan konflik terhadap kinerja karyawan PT Karya Tehnik Nusantara.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan penelitaian

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel independen (pelatihan dan pengelolaan konflik) dengan variabel dependen (kinerja Karyawan), serta bagaimana komunikasi Yang berperan sebagai variabel intervening

3.2. Defenisi Oprasional

Operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meneliti variabel variabel dengan konsep yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan mempermudah pemahaman dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, yang menjadi defenisi operasional, yaitu :

1. Kinerja (Y)

Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang dapat diinginkan organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi

Tabel 3.1
Indikator Kinerja

NO.	Indikator Kinerja
1	Kualitas (mutu)
2	Kuantitas (jumlah)
3	Ketepatan waktu
4	Efektivitas
5	Efisiensi

Sumber : Robbins (2006)

2. Pelatihan (X1)

Pelatihan adalah ukuran atau parameter yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dan keberhasilan sebuah program pelatihan. Indikator ini membantu untuk menilai sejauh mana pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kinerja individu atau tim, serta manfaatnya bagi organisasi

Tabel 3.2
Indikator Pelatihan

No	Indikator Pelatihan
1	Jenis Pelatihan
2	Tujuan Pelatihan
3	Materi
4	Metode Yang Digunakan
5	Kualifikasi Peserta

Sumber: Mangkunegara (2013)

3. Pengelolaan Konflik(X2)

Pengelolaan konflik di PT Karya Tehnik Nusantara didefinisikan sebagai serangkaian strategi dan tindakan yang dilakukan untuk mengidentifikasi, menganalisis, serta menyelesaikan konflik di lingkungan kerja guna menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan produktivitas, dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Tabel 3.3
Pengelolaan Konflik

No	Indikator Pengelolaan Konflik
1	Kesalahan komunikasi
2	Perbedaan tujuan
3	Perbedaan dalam penilaian atau persepsi
4	Interpendensi aktivitas kerja
5	Kesalahan dalam afeksi

Sumber : (De Dreu, C. K., & Weingart, 2003).

4. Komunikasi(Z)

Komunikasi di PT Karya Tehnik Nusantara didefinisikan sebagai proses penyampaian, penerimaan, dan pertukaran informasi antara karyawan, atasan,

dan departemen untuk mendukung efektivitas kerja, koordinasi tim, serta pencapaian tujuan perusahaan. Komunikasi yang efektif mencakup aspek kejelasan pesan, keterbukaan, ketepatan waktu, dan penggunaan media komunikasi yang sesuai.

Tabel 3.4
Komunikasi

No	Indikator Komunikasi
1	Pemahamana
2	Kesenangan
3	Pengaruh pada sikap
4	Hubungan yang makin baik
5	Tindakan

Sumber: (Cangara, 2015)

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

1.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian Ini Dilakukan Di PT.Karya Teknik Nusantara di jl Raya Samporo KP.Samporo RT.01/RW 01 Desa Jayasampurna Serangbaru,Bekasi

1.3.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian dalam proposal ini Mulai Dari Bulan Oktober 2024 Sampai Mei 2025.

Tabel 3.5
Pelaksanaan Waktu Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Januari 2025				februari 2025				Maret 2025				April 2025				Mei 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul		■																		
2	Riset awal			■	■																
3	Pembuatan proposal					■	■														
4	Bimbingan Proposal							■	■	■											
5	Seminar Proposal										■										
6	Riset											■	■	■							
7	Penyusunan Skripsi														■	■	■				
8	Bimbingan Sekripsi																	■	■		
9	Sidang Meja Hijau																			■	

3.4. Populasi Dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2019) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Populasi dalam penelitian ini adalah kelompok yang menjadi subjek penelitian. Mengingat topik yang berkaitan dengan kinerja Karyawan , pelatihan, pengelolaan konflik, dan komunikasi, populasi yang relevan bisa mencakup:

Tabel 3.6
populasi

No	Departemen	Jumlah karyawan
1	Produksi	150
2	Teknik & Maintenance	50
3	Sumber Daya Manusia (HR)	27
4	Keuangan & Akuntasi	30
5	Pemasaran & Penjualan	50
6	Logistik & Pergudangan	50
Total	-	357

Sumber : Pt Karya Teknik Nusantara

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang dijadikan sampel tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (random sampling) dengan menggunakan metode teknik simple random sampling. Oleh karena itu dalam populasi yang telah diketahui maka jumlahnya ditentukan dengan jumlah sampel yang digunakan pada rumus slovin sebagai berikut:

$$\boldsymbol{n = \frac{N}{1 + N(e)^2}}$$

Sumber: Slovin (1960)

$$n = \frac{\mathbf{N}}{\mathbf{1} + \boldsymbol{N}(\boldsymbol{e})^{\mathbf{2}}}$$

Sumber: Slovin (1960)

$$n = \frac{\mathbf{357}}{\mathbf{1} + \mathbf{357}(\mathbf{5}\%)^{\mathbf{2}}}$$

$$n = \frac{\mathbf{357}}{\mathbf{1} + \mathbf{357}(\mathbf{0.0025})}$$

$$n = \frac{\mathbf{357}}{\mathbf{1} + \mathbf{0.8925}}$$

$$n = \frac{\mathbf{357}}{\mathbf{1.8925}}$$

$$n = \mathbf{188.6}\ \boldsymbol{dibulatkan\ menjadi}\ \mathbf{189}$$

Diketahui:

n = Ukuran Sampel

N= Ukuran Populasi

E= taraf kesalahan (error) sebesar 0,0025 (5%)

Berdasarkan rumus slovin yang ada diatas maka dapat simpulkan bahwa dalam penelitian ini sampel yang akan digunakan adalah karyawan PT. Karya Teknik Nusantara 189 karyawan. Teknik yang digunakan dalam penentuan sampel penelitian ini adalah *non-probability* menggunakan teknik *insidental*. Teknik ini digunakan karena pemilihan sampel dilakukan secara acak

Tabel 3.7
Penentuan strata sampel

No	Departemen	Jumlah	Sampel
1	Produksi	150	80
2	Teknik & Maintenance	50	26
3	Sumber Daya Manusia (HR)	27	15
4	Keuangan & Akuntasi	30	16
5	Pemasaran & Penjualan	50	26
6	Logistik & Pergudangan	50	26
	Jumlah	357	78

Sumber :Data Diolah Peneliti(2025)

Diperoleh dari rumus :

$$\boldsymbol{n} = \frac{\textbf{jumlah populasi di bidang kerja}}{\textbf{jumlah populasi keseluruhan}} \times \textit{jumlah sampel keseluruhan}$$

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Data dapat dikumpulkan melalui beberapa metode, seperti:

1. **Kuisioner** yaitu Menggunakan kuesioner yang berisi pertanyaan terkait penerapan sistem informasi akuntansi dan pengambilan keputusan pengelolaan keuangan.
2. **Wawancara** Yaitu Wawancara mendalam dengan pihak yang terlibat dalam pengelolaan keuangan dan penerapan sistem informasi akuntansi.
3. **Dokumentasi** yaitu mengumpulkan data berupa dokumen dan catatan Perusahaan Yang Diperlukan Dalam Penelitian Ini.

Tabel 3.8
Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6. Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan darahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik

analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni structural equestion model-partial least square (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan, 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (Partial Least Square) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimunkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.

3.5.1. Analisis Model Pengukuran (*outer model*)

Analisis model pengukuran (outer model) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi et al., 2014) Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan empat pengujian, antara lain: convergent validity, discriminant validity, composite reliability, dan cronbach alpha.

1) Convergent Validity

   Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukurpengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Juliandi et al., 2014). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) Discriminant Validity

   Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan composite reliability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk confirmatory research, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk exploratory research (Hair Jr et al., 2016).

4) Composite Reliability

Composite reliability harus 0.70 untuk confirmatory research, 0.60 0.70 masih dapat diterima untuk exploratory research (Hair et all., 2021).

3.6.1. Analisis model struktural (*Inner Model*)

Dalam penelitian ini ada beberapa tahapan dalam evaluasi model inner yaitu dengan menggunakan Pada bagian ini beberapa hal yang akan diuji adalah VIF atau multikolinearitas, koefiesien determinasi atau R-Square (R2), effect size (f2), nilai prediktif (Q2), T-Statistik, indirect effect.untuk setiap jalur untuk menguji signifikansi di antara konstruksi.

1) Evaluasi model strutural

- **Koefisien Jalur (Path Coefficient):** Menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antar variabel laten. Nilai positif menunjukkan pengaruh positif, negatif menunjukkan pengaruh negatif, dan mendekati nol menunjukkan pengaruh yang lemah.
- **R-Square:** Mengukur persentase varians pada variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Semakin tinggi R-Square, semakin baik model dalam menjelaskan variabel dependen, kata Statistikian.
- **Q-Square (Stone-Geisser):** Mengukur predictive relevance model. Nilai Q-Square > 0 menunjukkan model memiliki kemampuan prediksi yang baik, sedangkan nilai Q-Square ≤ 0 menunjukkan

model kurang memiliki kemampuan prediksi, kata Rumah Jurnal UIN Alauddin.

- **Bootstrapping:** Digunakan untuk mengevaluasi signifikansi statistik dari koefisien jalur dan R-Square, terutama ketika jumlah sampel terbatas.

2) **Evaluasi Kualitas Model:**

- **Model Fit**: Memastikan bahwa model struktural cocok dengan data empiris. Bisa menggunakan metode seperti Blindfolding atau menguji signifikansi perbedaan antara matriks korelasi tersirat dan empiris, kata SmartPLS.

3) **Interpretasi Hasil:**

- Analisis hasil koefisien jalur, R-Square, dan Q-Square untuk menginterpretasi kekuatan dan arah hubungan antar variabel, serta kemampuan model dalam memprediksi.

BAB 4
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Pelatihan (X1), 10 pernyataan untuk variabel Konflik (X2), 10 pernyataan untuk variable Komunikasi (Z) dan 12 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 35 orang responden yaitu karyawan PT. Karya Teknik Nusantara sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan Likert Summated Rating (LSR).

Tabel. 4.1. Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
1. Sangat setuju	5
2. Setuju	4
3. Kurang setuju	3
4. Tidak setuju	2
5. Sangat tidak setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel Pelatihan (X1), Konflik (X2), Komunikasi (Z) dan 10 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y)

4.1.1.1 Karekteristik Responden

Berikut ini adalah karekteristik responden yang ada pada karyawan PT. Karya Teknik Nusantara.

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	81	42,8%
2	Perempuan	108	57,2%
Jumlah		189	100%

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 81 orang (42,8%) sedangkan perempuan sebanyak 108 orang (57,2%) dan. Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin perempuan.

2. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan di PT. Karya Teknik Nusantara

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTA	56	29.6%
2	Diploma	7	3.7%
3	S1	121	64.1%
4	S2	5	2.6%
Jumlah		189	100%

Sumber : Data Primer (2025)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah berpendidikan SLTA sebanyak 56 orang (29,6%), pendidikan Diploma sebanyak 7 orang (3,7%), pendidikan S1 sebanyak 121 orang (64,1%) dan yang berpendidikan S2 sebanyak 5 orang (2,6%).. Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh pendidikan S-1.

.

3. Data Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	20-30 tahun	34	18%
2	31-40 tahun	52	27.5%
3	41-50 tahun	79	41.8%
4	> 50 tahun	24	12.7%
Jumlah		189	100%

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia antara 20-30 tahun sebanyak 34 orang (18%), yang memiliki usia 31-40 tahun sebanyak 52 orang (27,5%), yang memiliki usia 41-50 sebanyak 79 orang (41,8%) dan yang berusia > 50 tahun sebanyak 24 orang (12,7%).

4.1.1.2 Analisis Variabel Penelitian

1. Pelatihan (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Pelatihan yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Pelatihan

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	56	29.6	110	58.2	12	6.3	6	3.2	5	2.6	189	100%
2	75	39.7	108	57.1	5	2.6	1	.5	0	0	189	100%
3	87	46.0	91	48.1	10	5.3	1	.5	0	0	189	100%
4	69	36.5	95	50.3	95	50.3	5	2.6	1	0.5	189	100%
5	66	34.9	100	52.9	19	10.1	4	2.1	0	0	189	100%
6	65	34.4	106	56.1	15	7.9	3	1.6	0	0	189	100%
7	58	30.7	106	56.1	19	10.1	6	3.2	0	0	189	100%
8	52	27.5	96	50.8	35	18.5	6	3.2	0	0	189	100%

9	80	42.3	89	47.1	19	10.1	1	0.5	0	0	189	100%
10	75	39.7	103	54.5	8	4.2	3	1.6	0	0	189	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2025)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Jawaban responden Pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 110 orang atau 58,2%.
2) Jawaban responden tentang Jenis pelatihan yang diberikan relevan dengan tugas saya sehari-hari, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 108 orang atau 57,1%.
3) Jawaban responden tentang Pelatihan yang saya ikuti pada dasarnya bertujuan untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 91 orang atau 48,1%.
4) Jawaban responden tentang Dengan mengikuti pelatihan, saya dapat meningkatkan kinerja serta menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 95 orang atau 50,3%.
5) Jawaban responden tentang Materi yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan tugas dan tingkat kesulitan kerja saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 100 orang atau 52,9%.
6) Jawaban responden tentang Materi yang disiapkan dalam pelatihan lengkap serta dapat menunjang pekerjaan saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 106 orang atau 56.1%.

7) Jawaban responden tentang Metode yang diberikan sudah sesuai dengan subjek yang diajarkan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 106 orang atau 56,1%.
8) Jawaban responden tentang Metode pelatihan yang diberikan perusahaan menarik, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 96 orang atau 50,8%.
9) Jawaban responden tentang Peserta pelatihan memiliki latar belakang yang sesuai dengan materi yang diajarkan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 89 orang atau 47,1%.
10) Jawaban responden tentang Kualifikasi dan pengalaman peserta pelatihan mendukung diskusi dan interaksi selama pelatihan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 103 orang atau 54.5%.

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki tanggapan positif terhadap pelatihan yang mereka ikuti, baik dari segi kesesuaian dengan kebutuhan pekerjaan, relevansi jenis pelatihan, tujuan pelatihan, maupun dampaknya terhadap peningkatan kinerja. Namun, masih terdapat sejumlah responden yang menunjukkan ketidakpuasan terhadap beberapa aspek pelatihan. Oleh karena itu, penyelenggara pelatihan perlu melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar memenuhi kebutuhan dan harapan peserta. Dengan demikian, diharapkan pelatihan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan kompetensi karyawan dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Variabel Konflik (X2)

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk Konflik (X2)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	57	30.2	112	59.3	11	5.8	7	3.7	2	1.1	189	100%
2	60	31.7	118	62.4	9	4.8	2	1.1	0	0	189	100%
3	49	25.9	111	58.7	26	13.8	3	1.6	0	0	189	100%
4	47	24.9	106	56.1	30	15.9	3	1.6	3	1.6	189	100%
5	53	28.0	89	47.1	39	20.6	6	3.2	2	1.1	189	100%
6	61	32.3	98	51.9	24	12.7	6	3.2	0	0	189	100%
7	37	19.6	110	58.2	29	15.3	8	4.2	5	2.6	189	100%
8	42	22.2	113	59.8	25	13.2	7	3.7	2	1.1	189	100%
9	40	21.2	108	57.1	31	16.4	9	4.8	1	.5	189	100%
10	38	20.1	99	52.4	37	19.6	12	6.3	3	1.6	189	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2025

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Jawaban responden tentang Saya sering mengalami kesalahpahaman dengan rekan kerja saya karena kurangnya komunikasi yang jelas, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 112 orang atau sebesar 59,3%,
2) Jawaban responden tentang Informasi yang saya terima dari atasan seringkali tidak lengkap, yang menyebabkan kebingungan dalam pekerjaan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 118 orang atau sebesar 62.4%.
3) Jawaban responden tentang Rekan kerja saya dan saya sering memiliki tujuan yang berbeda dalam proyek yang sama, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 111 orang atau sebesar 58.7%.
4) Jawaban responden tentang Perbedaan tujuan antara tim saya dan tim lain dalam organisasi sering menyebabkan konflik, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 106 orang atau sebesar 56,1%.

5) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa penilaian saya terhadap situasi kerja sering kali berbeda dengan penilaian rekan kerja saya, sebagian besar menjawab menjawab setuju sebanyak 89 orang atau sebesar 47,1%.
6) Jawaban responden tentang Persepsi saya tentang kontribusi anggota tim lain sering kali tidak sejalan dengan pandangan mereka, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 98 orang atau sebesar 51,9%,
7) Jawaban responden tentang Ketergantungan antara tugas saya dan tugas rekan kerja sering kali menyebabkan ketegangan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 110 orang atau sebesar 58,2%,
8) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa interdependensi dalam tim kami meningkatkan kemungkinan terjadinya konflik, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 113 orang atau sebesar 74,3%,
9) Jawaban responden tentang Saya sering merasa bahwa emosi saya mempengaruhi cara saya berinteraksi dengan rekan kerja, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 108 orang atau sebesar 57,1%,
10) Jawaban responden tentang Reaksi emosional dari rekan kerja saya sering kali memicu konflik dalam tim, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 99 orang atau sebesar 52,4%,

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik di tempat kerja sering kali dipicu oleh komunikasi yang tidak efektif, ketidakselarasan tujuan, perbedaan persepsi, ketergantungan tugas, dan pengelolaan emosi yang buruk. Untuk mengurangi konflik, organisasi perlu menerapkan strategi komunikasi yang lebih baik, mendorong kolaborasi antar tim, dan memberikan pelatihan dalam pengelolaan emosi. Dengan demikian, diharapkan kinerja tim dapat meningkat dan konflik dapat diminimalkan.

3. Variabel Komunikasi (Z)

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Komunikasi (Z)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	70	37.0	100	52.9	13	6.9	2	1.1	4	2.1	189	100%
2	56	29.6	100	52.9	27	14.3	4	2.1	2	1.1	189	100%
3	43	22.8	108	57.1	34	18.0	3	1.6	1	.5	189	100%
4	42	22.2	105	55.6	36	19.0	4	2.1	2	1.1	189	100%
5	53	28.0	104	55.0	27	14.3	4	2.1	1	0.5	189	100%
6	50	26.5	117	61.9	20	10.6	2	1.1	0	0	189	100%
7	42	22.2	88	46.6	45	23.8	11	5.8	11	5.8	189	100%
8	42	22.2	83	43.9	48	25.4	13	6.9	3	1.6	189	100%
9	35	18.5	72	38.1	50	26.5	26	13.8	6	3.2	189	100%
10	48	25.4	108	57.1	23	12.2	9	4.8	1	.5	189	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2025

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa komunikasi yang saya terima dari rekan kerja saya jelas dan mudah dipahami, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 100 orang atau sebesar 52,9%.
2) Jawaban responden tentang Saya dapat dengan mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh atasan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 100 orang atau sebesar 52,9%.
3) Jawaban responden tentang Saya menikmati berkomunikasi dengan rekan kerja saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 108 orang sebesar 57,1%.
4) Jawaban responden tentang Komunikasi dalam tim saya menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 105 orang sebesar 55,6%.

5) Jawaban responden tentang Komunikasi yang baik di tempat kerja mempengaruhi sikap saya terhadap pekerjaan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 104 orang sebesar 55,0%.
6) Jawaban responden tentang Saya merasa lebih termotivasi untuk bekerja ketika komunikasi di antara anggota tim berjalan dengan baik, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 117 orang sebesar 61,9%.
7) Jawaban responden tentang Komunikasi yang efektif membantu membangun hubungan yang lebih baik di antara anggota tim, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 88 orang sebesar 46,6%.
8) Jawaban responden tentang Saya merasa lebih dekat dengan rekan kerja saya karena komunikasi yang terbuka, menjawab setuju sebanyak 83 orang sebesar 43,9%.
9) Jawaban responden tentang Saya merasa terdorong untuk mengambil tindakan positif setelah berkomunikasi dengan tim saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 72 orang sebesar 38,1%
10) Jawaban responden tentang Komunikasi yang baik mendorong saya untuk berkontribusi lebih banyak dalam proyek tim, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 108 orang sebesar 57,1%

Dari analisis data angket yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang efektif memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek di tempat kerja, termasuk pemahaman pesan, motivasi, hubungan antar anggota tim, dan kedekatan antar rekan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa komunikasi yang baik di tempat kerja berkontribusi positif terhadap pengalaman kerja mereka secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu berinvestasi dalam program

pelatihan komunikasi dan menciptakan budaya komunikasi yang terbuka untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

4. Variabel Kinerja (Y)

Tabel 4.8
Skor Angket Untuk Kinerja (Y)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	53	28.0	115	60.8	14	7.4	7	3.7	0	0	189	100%
2	52	27.5	114	60.3	18	9.5	2	1.1	3	1.6	189	100%
3	54	28.6	104	55.0	25	13.2	4	2.1	2	1.1	189	100%
4	49	25.9	106	56.1	29	15.3	3	1.6	2	1.1	189	100%
5	51	27.0	122	64.6	12	6.3	1	0.5	3	1.6	189	100%
6	51	27.0	118	62.4	15	7.9	4	2.1	1	0.5	189	100%
7	54	28.6	115	60.8	18	9.5	2	1.1	0	0	189	100%
8	59	31.2	114	60.3	12	6.3	4	2.1	0	0	189	100%
9	54	28.6	104	55.0	25	13.2	6	3.2	0	0	189	100%
10	60	31.7	105	55.6	20	10.6	2	1.1	2	1.1	189	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2025)

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Jawaban responden tentang Produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 115 orang atau sebesar 60,8%,.
2) Jawaban responden tentang Proses kerja yang dilakukan telah menghasilkan output yang berkualitas tinggi, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 114 orang sebesar 60,3%.
3) Jawaban responden tentang Jumlah output yang dihasilkan sesuai dengan target yang telah ditentukan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 104 orang sebesar 55.0%.

4) Jawaban responden tentang Saya mampu menyelesaikan tugas lebih dari yang diharapkan dalam periode waktu tertentu, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 106 orang sebesar 56,1%.
5) Jawaban responden tentang Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan deadline yang telah ditetapkan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 122 orang sebesar 64,6%.
6) Jawaban responden tentang Tim saya mampu menyelesaikan proyek sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 118 orang sebesar 62,4%.
7) Jawaban responden tentang Tindakan yang diambil dalam pekerjaan saya memberikan hasil yang diharapkan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 115 orang sebesar 60,8%.
8) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa strategi yang diterapkan dalam pekerjaan ini efektif dalam mencapai tujuan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 114 orang sebesar 60,3%.
9) Jawaban responden tentang Saya menggunakan sumber daya (waktu, tenaga, biaya) dengan cara yang efisien dalam pekerjaan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 104 orang sebesar 55,0%.
10) Jawaban responden tentang Proses kerja yang ada saat ini memungkinkan saya untuk bekerja dengan efisien, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 105 orang sebesar 55,6%.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menunjukkan sikap positif terhadap kinerja mereka dalam berbagai aspek yang diukur. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kualitas, efisiensi, dan efektivitas.

Namun, masih terdapat ruang untuk perbaikan, terutama dalam hal pencapaian target output dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap proses kerja dan strategi yang diterapkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik di masa depan.

4.2 Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitan ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni realibilitas dan validitas konstruk *(construct reliability and validity)* dan validitas diskriminan *(discriminant validity).* Selanjutnya analisis model struktural (inner model), yakni koefisien determinasi (R-square); F-square; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung *(direct effect)*, pengaruh tidak langsung *(indirect effect)* dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode *(Partial Least Square)* PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.2.1. Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Outer model sering juga disebut *(outer relation* atau *measurement model)* yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran *(outer model)* digunakan untuk menilai

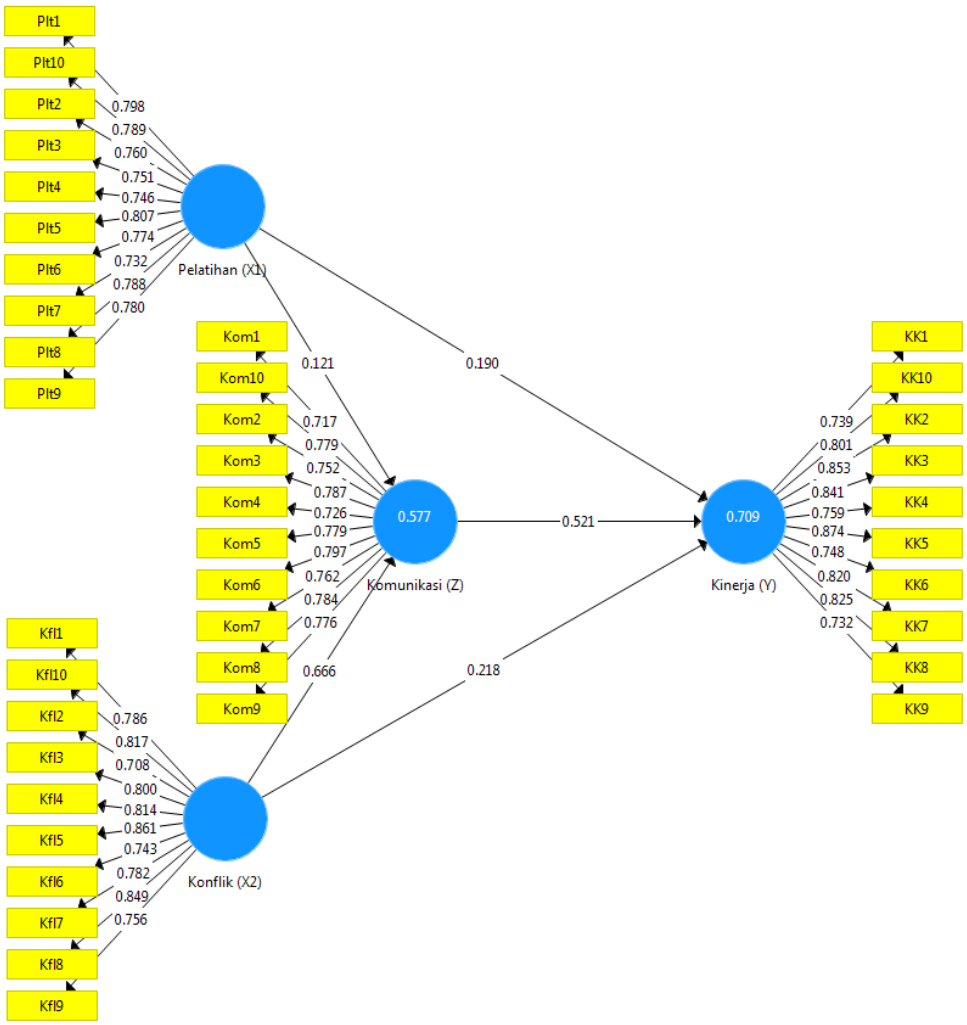
validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliablitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk *(construct reliability and validity)* dan validitas diskriminan *(discriminant validity)*.

4.2.1.1 Analisis *Outer Model*

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Sumber: Diolah oleh penulis, 2024

Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,7. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variable Pelatihan, Konflik, Komunikasi dan Kinerja menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,7 sehingga konstruk pada variabel tidak ada yang dieleminasi dari model.

Tabel 4.9
Outer Loadings

	Kinerja (Y)	Komunikasi (Z)	Konflik (X2)	Pelatihan (X1)
KK1	0.739			
KK10	0.801			
KK2	0.853			
KK3	0.841			
KK4	0.759			
KK5	0.874			
KK6	0.748			
KK7	0.820			
KK8	0.825			
KK9	0.732			
Kfl1			0.786	
Kfl10			0.817	
Kfl2			0.708	
Kfl3			0.800	
Kfl4			0.814	
Kfl5			0.861	
Kfl6			0.743	
Kfl7			0.782	
Kfl8			0.849	
Kfl9			0.756	
Kom1		0.717		
Kom10		0.779		
Kom2		0.752		
Kom3		0.787		
Kom4		0.726		
Kom5		0.779		
Kom6		0.797		
Kom7		0.762		
Kom8		0.784		
Kom9		0.776		
Plt1				0.798
Plt10				0.789
Plt2				0.760
Plt3				0.751
Plt4				0.746
Plt5				0.807
Plt6				0.774
Plt7				0.732
Plt8				0.788
Plt9				0.780

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperolah hasil bahwa pengujian yang dilakukan pada 189 orang responden diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi standar validasi dengan nilai di atas 0.7. Sehingga item pernyataan yang tidak memenuhi standar validasi maka item ini dikeluarkan atau tidak diikut sertakan pada uji selanjutnya dengan tujuan dapat menaikkan skor pengukuran model.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

Tabel 4.10
Cross Loading

	Kinerja (Y)	Komunikasi (Z)	Konflik (X2)	Pelatihan (X1)
KK1	0.739	0.593	0.510	0.540
KK10	0.801	0.671	0.659	0.577
KK2	0.853	0.691	0.600	0.508
KK3	0.841	0.695	0.681	0.507
KK4	0.759	0.624	0.497	0.431
KK5	0.874	0.659	0.579	0.572
KK6	0.748	0.626	0.660	0.532
KK7	0.820	0.579	0.584	0.590
KK8	0.825	0.632	0.547	0.534
KK9	0.732	0.631	0.668	0.552
Kfl1	0.335	0.375	0.786	0.439
Kfl10	0.598	0.600	0.817	0.594
Kfl2	0.547	0.534	0.708	0.544
Kfl3	0.600	0.629	0.800	0.521
Kfl4	0.542	0.551	0.814	0.621
Kfl5	0.576	0.546	0.861	0.626
Kfl6	0.469	0.497	0.743	0.446
Kfl7	0.631	0.628	0.782	0.547

Kfl8	0.630	0.657	0.849	0.646
Kfl9	0.624	0.578	0.756	0.512
Kom1	0.475	0.717	0.408	0.374
Kom10	0.510	0.779	0.507	0.506
Kom2	0.592	0.752	0.543	0.472
Kom3	0.599	0.787	0.524	0.446
Kom4	0.548	0.726	0.480	0.317
Kom5	0.668	0.779	0.583	0.450
Kom6	0.503	0.797	0.394	0.350
Kom7	0.473	0.762	0.468	0.330
Kom8	0.569	0.784	0.571	0.403
Kom9	0.549	0.776	0.660	0.520
Plt1	0.526	0.458	0.493	0.798
Plt10	0.435	0.432	0.433	0.789
Plt2	0.487	0.462	0.477	0.760
Plt3	0.435	0.396	0.508	0.751
Plt4	0.575	0.475	0.623	0.746
Plt5	0.557	0.469	0.628	0.807
Plt6	0.533	0.528	0.621	0.774
Plt7	0.478	0.447	0.590	0.732
Plt8	0.386	0.394	0.534	0.788
Plt9	0.512	0.454	0.532	0.780

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2025

Berdasarkan data Tabel 4.7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.2.1.3 *Construct Reliability and Validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suantu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32).

Uji reliablitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus > 0,6. Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

Tabel 4.11
Hasil *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Kinerja (Y)	**0.937**
Komunikasi (Z)	**0.875**
Konflik (X2)	**0.910**
Pelatihan (X1)	**0.910**

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Pelatihan, Konflik, Komunikasi dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

Tabel 4.12
Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Kinerja (Y)	**0.947**
Komunikasi (Z)	**0.900**
Konflik (X2)	**0.926**
Pelatihan (X1)	**0.925**

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Pelatihan, Konflik, Komunikasi dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

4.2.1.4 *Discriminant Validity*

Ghozali (2013 Hal 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE *(Average Variance Extracted)* direkomendasikan ≥ 0,5.

Tabel 4.13
Hasil Pengujian *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja (Y)	0.641
Komunikasi (Z)	0.475
Konflik (X2)	0.563
Pelatihan (X1)	0.553

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,3. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel Pelatihan, Konflik, Komunikasi dan Kinerja karyawan telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) < 0,90, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.14
Validitas Diskriminan

	Kinerja (Y)	Komunikasi (Z)	Konflik (X2)	Pelatihan (X1)
Kinerja (Y)				
Komunikasi (Z)	0.801			
Konflik (X2)	0.807	0.838		
Pelatihan (X1)	0.718	0.677	0.810	

Sumber : SEM PLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Variabel Pelatihan dengan Konflik sebesar 0,810 < 0,900, korelasi variabel *Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT). Pelatihan dengan Kinerja sebesar 0,718 < 0,900 korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Pelatihan dengan Komunikasi sebesar 0,677 < 0,900 dengan demikian seluruh nilai korelasi Pelatihan dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Konflik dengan Komunikasi sebesar 0,838 < 0,900, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Konflik dengan Kinerja sebesar 0,807 < 0,900, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja terhadap Komunikasi adalah sebesar 0,801 < 0,900, dengan demikian seluruh nilai korelasi Konflik dinyatakan valid.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (rendah)

Tabel 4.15
Hasil Uji *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Y)	0.709	0.704
Komunikasi (Z)	0.577	0.572

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai R-Square diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,709 dan 0,577. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Pelatihan dan konflik dalam menjelaskan vaiabel Z yaitu komunikasi kerja adalah sebesar 57,7% dengan demikian model tergolong substansial (sedang) dan kemampuan variabel X yaitu yaitu Pelatihan dan konflik dalam menjelaskan vaiabel Y yaitu Kinerja adalah sebesar 70,9% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakkan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria F-Square yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.16
Hasil *F-Square*

	Kinerja (Y)	Komunikasi (Z)	Konflik (X2)	Pelatihan (X1)
Kinerja (Y)				
Komunikasi (Z)	**0.395**			
Konflik (X2)	0.051	**0.481**		
Pelatihan (X1)	0.056	**0.016**		

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Pelatihan (X1) terhadap Komunikasi (Z) memiliki nilai 0,016 maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Pelatihan (X1) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,0956 maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel Konflik (X2) terhadap Komunikasi (Z) memiliki nilai 0,481 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel Konflik (X2) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,051 maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel Komunikasi (Z) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0 .395 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

4.2.3.1. Pengaruh Langsung *(Direct Effect)*

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur *(path coefficient)* adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai koefisien jalur *(path coefficient)* adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan dan jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

Tabel 4.17
Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)

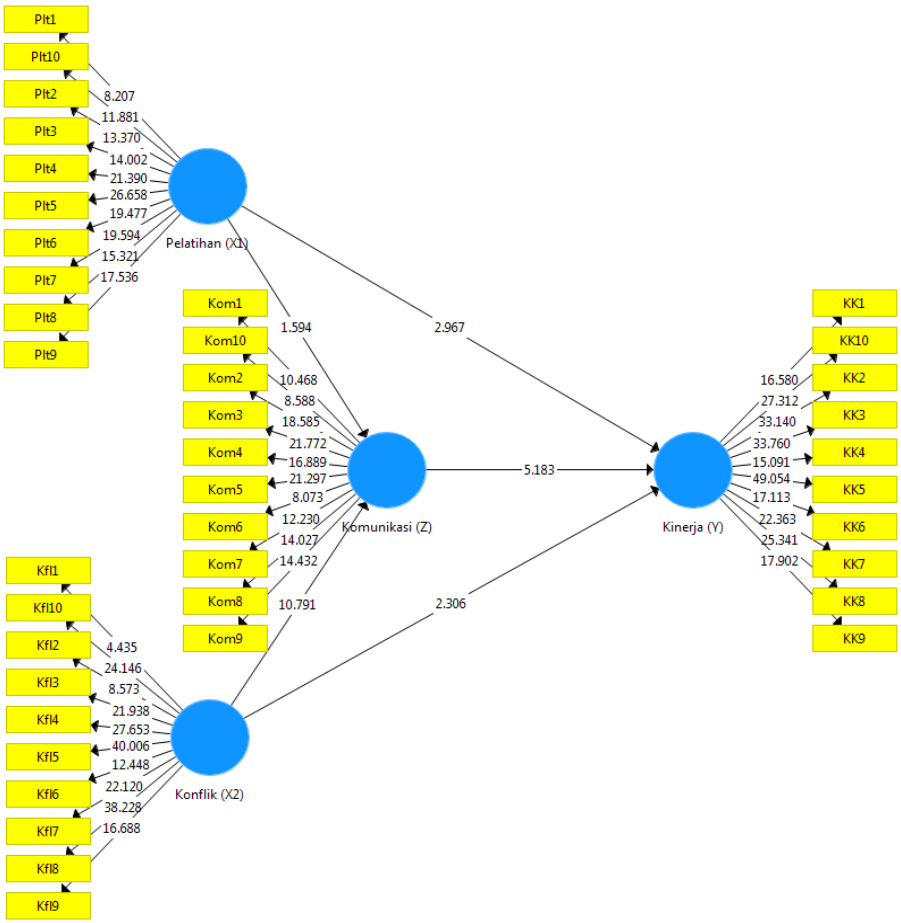
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Komunikasi (Z) -> Kinerja (Y)	0.521	0.547	0.101	5.183	**0.000**
Konflik (X2) -> Kinerja (Y)	0.218	0.198	0.095	2.306	**0.022**
Konflik (X2) -> Komunikasi (Z)	0.666	0.670	0.062	10.791	**0.000**
Pelatihan (X1) -> Kinerja (Y)	0.190	0.185	0.064	2.967	**0.003**
Pelatihan (X1) -> Komunikasi (Z)	0.121	0.126	0.076	1.594	**0.112**

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur *(path coefficient)* diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic)*, antara lain:

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar 2,967. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Pelatihan, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas *(p-values)* sebesar 0,003 < 0,05, dengan demikian Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja.
2. Pengaruh Konflik terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar 2,306. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi pengelolaan Konflik yang diberikan, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas *(p-values)* sebesar 0,022> 0,05, dengan demikian Konflik berpengaruh terhadap Kinerja.
3. Pengaruh Pelatihan terhadap Komunikasi mempunyai nilai t statistic sebesar 1,594. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin rendah Pelatihan, maka semakin rendah pula Komunikasi. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas *(p-values)* sebesar 0,112 > 0,05, dengan demikian Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Komunikasi.

4. Pengaruh Konflik terhadap Komunikasi mempunyai nilai t statistic sebesar 10.791 Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi pengelolaan Konflik di perusahaan, maka semakin tinggi pula Komunikasi. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas *(p-values)* sebesar 0,000 < 0,05, dengan demikian Konflik berpengaruh Komunikasi.
5. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic 5,183. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Komunikasi seorang, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas *(p-values)* sebesar 0,000 < 0,05, dengan demikian Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.



Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Gambar 4.2. Hasil *Path Analysis*

4.2.3.2. Pengaruh Tidak Langsung *(Indirect Effect)*

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menetukan pengaruh tidak langsung (inderct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel intervening (Komunikasi), memberi pengaruh pada variabel eksogen (Pelatihan dan Konflik) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, ada pengaruhnya secara tidak langsung.
2. Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (Komunikasi), tidak memberi pengaruh pada variabel eksogen (Pelatihan dan Konflik) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, tidak ada pengaruhnya secara tidak langsung.

Tabel 4.18
Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Pelatihan (X1) -> Komunikasi (Z) -> Kinerja (Y)	5,371	**0.000**
Konflik (X2) -> Komunikasi (Z) -> Kinerja (Y)	4,148	**0.000**

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2024

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan variabel Komunikasi sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 5,371 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Komunikasi

sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja.

2. Pengaruh Konflik terhadap Kinerja dengan variabel Komunikasi sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 4,148 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Komunikasi sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Konflik terhadap Kinerja.

4.2.2.3. Pengaruh Total *(Total Effect)*

Total effect (pengaruh total) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.19
Hasil Pengaruh Total

	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Komunikasi (Z) -> Kinerja (Y)	5.183	0.000
Konflik (X2) -> Kinerja (Y)	8.313	0.000
Konflik (X2) -> Komunikasi (Z)	10.791	0.000
Pelatihan (X1) -> Kinerja (Y)	3.473	0.001
Pelatihan (X1) -> Komunikasi (Z)	1.594	0.112

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total *(total effect)* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja diperoleh hasil sebesar 3,473 dengan nilai P-Values 0,001 (berpengaruh signifikan).
2. Total effect untuk pengaruh Konflik terhadap kinerja diperoleh hasil sebesar 8,313 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh).
3. Total effect untuk pengaruh Pelatihan terhadap Komunikasi diperoleh hasil sebesar 1,594 dengan nilai P-Values 0,112 (tidak berpengaruh).
4. Total effect untuk pengaruh Konflik terhadap Komunikasi diperoleh hasil sebesar 10.791 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan)

5. Total effect pengaruh Komunikasi terhadap kinerja diperoleh hasil 5,183 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 2,967 dengan angka signifikan 0,003. Hal ini menunjukkan tinggi Pelatihan seseorang maka akan semakin tinggi pula pula Kinerja seseorang.

Pelatihan dapat diartikan sebagai proses pengembangan kemampuan dan keterampilan individu melalui berbagai metode, seperti pelatihan di tempat kerja, seminar, atau kursus formal. Menurut sebuah studi oleh Noe (2017), pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Dalam konteks penelitian ini, pengaruh pelatihan dapat dianalisis dari dua aspek utama: peningkatan keterampilan teknis dan pengembangan soft skills.

Peningkatan keterampilan teknis sering kali menjadi fokus utama dalam program pelatihan. Misalnya, dalam industri teknologi informasi, pelatihan tentang perangkat lunak baru atau bahasa pemrograman dapat secara langsung meningkatkan produktivitas karyawan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Salas et al. (2012) menunjukkan bahwa pelatihan teknis yang terstruktur dengan baik dapat meningkatkan kinerja individu hingga 20%. Dalam hal ini, perusahaan

yang berinvestasi dalam pelatihan teknis cenderung memiliki karyawan yang lebih kompeten dan mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien.

Di sisi lain, pengembangan soft skills seperti komunikasi, kerja sama tim, dan kepemimpinan juga merupakan bagian penting dari pelatihan. Penelitian oleh Dulebohn et al. (2016) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik dapat berkontribusi lebih banyak terhadap tim dan organisasi secara keseluruhan. Pelatihan yang menekankan pada pengembangan soft skills dapat meningkatkan kinerja tim, karena anggota tim yang mampu berkomunikasi dengan baik cenderung lebih efektif dalam menyelesaikan proyek dan mencapai tujuan bersama.

Dari Hasil Penelitan yang Dilakukan (Lesmana et al. 2022), (Titin Maidarti 2022), (Muthia Azizah 2022), (Edi Wibowo 2022), (Inti Nuswandari 2022) ,Menyatakan Bahwa Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

4.3.2. Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh Konflik terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 2,306 dengan angka signifikan 0,022. Hal ini menunjukkan tingginya pengelolaan Konflik yang diberikan maka akan semakin tinggi pula Kinerja seseorang.

Konflik tidak selalu berdampak negatif. Menurut De Dreu dan Weingart (2003), konflik yang dikelola dengan baik dapat memfasilitasi inovasi dan pemecahan masalah. Misalnya, dalam sebuah studi yang dilakukan di perusahaan teknologi, tim yang mengalami konflik konstruktif mampu menciptakan solusi yang lebih kreatif dibandingkan tim yang tidak mengalami konflik sama sekali.

Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan konflik yang efektif dapat memicu produktivitas dan kinerja yang lebih baik.

Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan penurunan kinerja. Sebuah penelitian oleh Jehn (1995) mengungkapkan bahwa konflik interpersonal yang tinggi dapat mengganggu komunikasi dan kolaborasi di antara anggota tim, yang pada gilirannya dapat menurunkan efisiensi kerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menerapkan strategi pengelolaan konflik yang tepat agar dampak negatifnya dapat diminimalisir.

Statistik menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki program pelatihan pengelolaan konflik cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Menurut laporan dari Society for Human Resource Management (SHRM, 2020), organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan pengelolaan konflik mengalami peningkatan produktivitas sebesar 25% dalam enam bulan setelah pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengelolaan konflik tidak hanya bermanfaat untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga untuk meningkatkan kinerja individu dan tim.

Dalam kesimpulan analisis hubungan ini, dapat disimpulkan bahwa meskipun hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh langsung antara konflik dan kinerja, pengelolaan konflik yang efektif dapat berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian lebih pada cara-cara untuk mengelola dan menyelesaikan konflik yang muncul di tempat kerja agar dapat meraih kinerja yang optimal.

Dari Hasil penelitian (Shabrina Amirah Zafarina (2021), (Lesmana et al. 2022) Menyatakan Bahwa Pengelolaan Konflik Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

4.3.3. Pengaruh Pelatihan Terhadap Komunikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap komunikasi, yang dibuktikan dengan nilai uji t-hitung sebesar 1.594 dengan angka signifikan 0,112. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin rendah pelatihan yang diterima seseorang, maka akan semakin rendah pula kemampuan komunikasi mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan, meskipun penting, tidak selalu menghasilkan dampak langsung terhadap keterampilan komunikasi individu. Penelitian ini menambah pemahaman kita tentang hubungan antara pelatihan dan komunikasi, serta membuka ruang untuk analisis lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang mungkin berperan dalam pengembangan keterampilan komunikasi.

Analisis hubungan antara pelatihan dan komunikasi juga dapat dilihat dari sudut pandang penelitian terdahulu. Sebuah studi oleh (Lee, 2018) menemukan bahwa pelatihan komunikasi yang dilakukan secara berkelanjutan dapat menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam keterampilan komunikasi. Namun, studi ini juga menunjukkan bahwa tanpa dukungan berkelanjutan dari manajemen, hasil tersebut sering kali tidak bertahan lama. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan saja mungkin tidak cukup; diperlukan pendekatan yang holistik untuk memastikan bahwa keterampilan komunikasi yang diperoleh dapat diterapkan dalam situasi nyata. Penelitian ini memberikan konteks tambahan

untuk memahami hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, di mana mungkin ada faktor eksternal yang mempengaruhi efektivitas pelatihan.

Pelatihan sering kali dianggap sebagai salah satu cara untuk meningkatkan keterampilan komunikasi. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak sekuat yang diperkirakan. Menurut penelitian sebelumnya oleh (Smith, 2020), pelatihan komunikasi yang terstruktur dapat meningkatkan keterampilan komunikasi, tetapi hasil ini bervariasi tergantung pada metode pelatihan yang digunakan dan konteks di mana pelatihan tersebut diterapkan. Misalnya, pelatihan yang lebih interaktif dan berbasis praktik cenderung menghasilkan peningkatan yang lebih signifikan dibandingkan dengan pelatihan yang bersifat teoritis (Johnson, 2019). Dalam konteks ini, penting untuk mempertimbangkan bagaimana desain dan implementasi pelatihan dapat mempengaruhi hasil yang diharapkan.

4.3.4. Pengaruh Konflik Terhadap Komunikasi

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara konflik dan komunikasi, dengan nilai thitung sebesar 10.791 dan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat konflik yang dialami seseorang, semakin tinggi pula tingkat komunikasi yang dilakukan. Individu yang terlibat dalam konflik cenderung lebih aktif dalam berkomunikasi untuk mencari solusi atau pemahaman yang lebih baik.

Analisis hubungan antara konflik dan komunikasi menunjukkan bahwa terdapat interaksi yang kompleks antara kedua variabel ini. Ketika konflik muncul, individu cenderung mencari cara untuk mengekspresikan ketidakpuasan mereka, yang dapat meningkatkan frekuensi komunikasi. Namun, penting untuk

dicatat bahwa tidak semua bentuk komunikasi yang muncul dari konflik bersifat konstruktif. Sebuah studi oleh Fisher dan Ury (1981) menekankan pentingnya pendekatan kolaboratif dalam menyelesaikan konflik, di mana komunikasi yang terbuka dan jujur menjadi kunci untuk mencapai resolusi yang memuaskan bagi semua pihak.

Di sisi lain, penelitian oleh De Dreu dan Weingart (2003) menunjukkan bahwa konflik yang bersifat emosional dapat menghambat komunikasi yang efektif, karena individu mungkin menjadi defensif atau menutup diri. Oleh karena itu, penting bagi individu dan kelompok untuk mengembangkan keterampilan komunikasi yang baik sebagai bagian dari manajemen konflik. Misalnya, pelatihan komunikasi yang efektif dapat membantu individu untuk mengekspresikan perasaan mereka tanpa meningkatkan ketegangan, sehingga konflik dapat diselesaikan dengan lebih baik.

Dari Penelitian (Eka Yulianti (2017) , (Widya Astusti 2017) , (Dewi 2013) Diketahi Bahwa pengelolaan konflik Berpengaruh terhadap komunikasi sebagai variabel intervening

4.3.5. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 5,183 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Komunikasi seseorang maka akan semakin tingggi pula Kinerja seseorang.

Komunikasi merupakan elemen penting dalam setiap organisasi, baik itu di sektor publik maupun swasta. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja individu dalam konteks organisasi. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi dan kinerja, dengan nilai uji thitung sebesar 5,183 dan nilai signifikansi 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik komunikasi yang dilakukan, maka semakin tinggi pula kinerja individu dalam organisasi tersebut.

Dalam konteks ini, komunikasi dapat dipahami sebagai proses pertukaran informasi, ide, dan perasaan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kolaborasi antar anggota tim, mempercepat pengambilan keputusan, dan memfasilitasi penyelesaian konflik. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana komunikasi dapat memengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan analisis data, ditemukan bahwa ada hubungan positif antara komunikasi yang efektif dan kinerja individu. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Baraldi et al. (2016), yang menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja. Dalam studi tersebut, responden yang melaporkan tingkat komunikasi yang tinggi juga melaporkan tingkat kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang mengalami komunikasi yang buruk.

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu dalam organisasi. Dengan mengimplementasikan strategi komunikasi yang efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Penelitian ini menekankan pentingnya komunikasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi.

Dari Hasil Penelitian (Sudung simatupang,(2019) (Dimas Okta Ardiansyah 2016) ,(Abdulah.M 2014) , (Algifari. 2015) Diketahui Bahwa komunikasi Berpengaruh Terhadap kinerja karyawan Sebagai Variabel Intervening

4.3.6. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan Komunikasi sebagai Variabel Intervening

Hasil penlitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan Komunikasi sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 5,371 dengan angka siginikan 0,000. Hal ini menjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan Komunikasi sebagai Variabel Intervening.

Pelatihan berfungsi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Secara teori, pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan dengan memberikan mereka alat yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan lebih efisien. Dalam hal ini, pelatihan bertujuan untuk memperbaiki pemahaman dan keterampilan yang langsung berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan lebih terampil.(Titin .M, Muthia . A, Edi Wibowo, Inti Nuswandari (2022)

Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu hubungan antar karyawan dan mengurangi produktivitas. Sebaliknya, pengelolaan konflik yang baik bisa meningkatkan efektivitas tim dan kinerja individu. Pengelolaan konflik yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mengurangi stres, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja. Konflik yang terkelola dengan baik dapat menciptakan lingkungan yang mendukung, yang

mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Namun, tanpa pengelolaan yang baik, konflik bisa menurunkan kinerja karyawan.

Komunikasi merupakan kunci dalam pengelolaan konflik dan pelatihan. Komunikasi yang efektif memungkinkan karyawan untuk lebih mudah menyampaikan ide, berkoordinasi, dan menyelesaikan masalah yang ada. Dalam konteks pengelolaan konflik, komunikasi terbuka dapat mencegah konflik berkembang menjadi masalah besar dan membantu dalam penyelesaian masalah secara konstruktif.

Dalam kaitannya dengan pelatihan, komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan atau antara sesama rekan kerja memungkinkan transfer pengetahuan yang lebih baik dan meningkatkan penerapan keterampilan yang telah dilatih dalam pekerjaan sehari-hari. Sebagai variabel intervening, komunikasi dapat berfungsi untuk memperkuat pengaruh pelatihan dan pengelolaan konflik terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif bisa menjadi faktor penentu apakah pelatihan dan pengelolaan konflik dapat benar-benar meningkatkan kinerja atau tidak.

Komunikasi yang efektif dapat memediasi antara pelatihan dan pengelolaan konflik, berperan sebagai saluran untuk menyampaikan informasi, mengurangi ketegangan, serta meningkatkan pemahaman antar pihak yang terlibat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

4.3.7. Pengaruh Konflik terhadap Kinerja dengan Komunikasi sebagai Variabel Intervening

Hasil penlitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Konflik terhadap Kinerja dengan Komunikasi sebagai Variabel

Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 4,148 dengan angka siginikan 0,000. Hal ini menjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh karakterisgtik individu terhadap Kinerja dengan Komunikasi sebagai Variabel Intervening.

Konflik dapat memengaruhi kinerja individu dan kelompok dengan cara yang kompleks. Menurut Tjosvold (2008), konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan penurunan motivasi, peningkatan stres, dan akhirnya mengurangi produktivitas. Sebaliknya, konflik yang dikelola dengan efektif dapat mendorong inovasi dan kreativitas. Penelitian ini menemukan bahwa konflik yang terjadi dalam tim dapat mempengaruhi kinerja individu secara signifikan. Misalnya, dalam studi oleh De Dreu dan Weingart (2003), ditemukan bahwa konflik yang berkaitan dengan tugas dapat meningkatkan kinerja jika anggota tim merasa aman untuk mengungkapkan pendapat mereka.

Namun, penting untuk dicatat bahwa tidak semua jenis konflik berdampak sama. Konflik yang bersifat interpersonal cenderung memiliki dampak yang lebih merugikan dibandingkan dengan konflik yang berkaitan dengan tugas. Hal ini disebabkan oleh sifat emosional dari konflik interpersonal yang dapat menimbulkan perasaan negatif dan mengganggu hubungan antar anggota tim. Penelitian ini mendukung temuan tersebut, menunjukkan bahwa ketika konflik interpersonal meningkat, kinerja individu cenderung menurun. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana komunikasi dapat membantu mengatasi konflik ini.

Komunikasi memainkan peran kunci dalam memediasi hubungan antara konflik dan kinerja. Dalam konteks ini, komunikasi yang efektif dapat membantu

meredakan ketegangan dan meningkatkan pemahaman antar individu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja. Penelitian oleh Eisenberg dan Goodall (2004) menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka dan jujur dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan antar anggota tim. Hal ini penting dalam konteks konflik, di mana ketidakpastian sering kali menjadi penyebab utama meningkatnya ketegangan.

Studi ini menemukan bahwa individu yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik cenderung lebih mampu mengelola konflik dengan efektif. Mereka dapat menyampaikan pendapat dan perasaan mereka tanpa menimbulkan konfrontasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Selain itu, komunikasi yang baik juga memungkinkan anggota tim untuk mencari solusi bersama, yang dapat meningkatkan kinerja keseluruhan tim.

Penelitian ini sejalan dengan banyak studi sebelumnya yang menunjukkan pentingnya komunikasi dalam mengelola konflik. Misalnya, penelitian oleh Rahim (2002) menunjukkan bahwa gaya komunikasi yang konstruktif dapat membantu mengurangi dampak negatif konflik dan meningkatkan kinerja. Selain itu, studi oleh Thomas dan Kilmann (1974) mengidentifikasi berbagai gaya manajemen konflik, di mana gaya kolaboratif, yang mengedepankan komunikasi dan kerjasama, terbukti paling efektif dalam meningkatkan kinerja.

Selain itu, penelitian oleh Amason (1996) menunjukkan bahwa konflik yang dikelola dengan baik melalui komunikasi dapat meningkatkan kinerja kelompok. Penelitian ini menambahkan bukti bahwa komunikasi berfungsi sebagai variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara konflik dan kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung dan memperluas

pemahaman yang ada tentang dinamika konflik dan kinerja dalam konteks organisasi.

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa konflik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu, dan komunikasi berperan sebagai variabel intervening yang penting. Dengan komunikasi yang efektif, dampak negatif dari konflik dapat diminimalkan, dan bahkan konflik dapat menjadi pendorong inovasi dan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan keterampilan komunikasi di antara anggotanya untuk mengelola konflik dengan lebih baik. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur yang ada dan membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai strategi komunikasi dalam konteks manajemen konflik.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT. Karya Teknik Nusantara. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki Pelatihan yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi.
2. Konflik berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT. Karya Teknik Nusantara. Hal ini menunjukkan pengelolaan Konflik yang baik dapat menjadi sumber inovasi dan peningkatan kinerja.
3. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Komunikasi Pegawai PT. Karya Teknik Nusantara. Hal ini menunjukkan menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan karyawan terhadap pelatihan dan realitas yang mereka alami.
4. Konflik berpegaruh terhadap Komunikasi Pegawai PT. Karya Teknik Nusantara. Dengan menerapkan strategi penyelesaian konflik yang efektif, PT. Karya Teknik Nusantara dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan komunikasi antar pegawai.

5. Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT. Karya Teknik Nusantara. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja.
6. Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja melalui Komunikasi pegawai pada Pegawai PT. Karya Teknik Nusantara. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan efisiensi kerja. perusahaan untuk mengeksplorasi bagaimana pelatihan dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui saluran komunikasi yang lebih baik.
7. Konflik Management berpengaruh terhadap Kinerja melalui Komunikasi pegawai pada Pegawai PT. Karya Teknik Nusantara. Hal ini menunjukkan dengan mengelola konflik secara efektif, PT. Karya Teknik Nusantara tidak hanya akan meningkatkan komunikasi antar pegawai, tetapi juga akan meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. PT. Karya Teknik Nusantara disarankan untuk merancang program pelatihan yang lebih terfokus pada pengembangan keterampilan komunikasi dan manajerial, sehingga karyawan tidak hanya mendapatkan pengetahuan teknis, tetapi juga keterampilan interpersonal yang penting dalam lingkungan kerja.
2. Manajemen perlu mengembangkan dan menerapkan strategi pengelolaan konflik yang lebih efektif, termasuk pelatihan bagi karyawan tentang cara mengelola konflik dengan baik. Ini tidak hanya akan membantu meningkatkan

komunikasi tetapi juga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

3. Penting bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap program pelatihan dan pengelolaan konflik yang diterapkan. Umpan balik dari karyawan harus dipertimbangkan untuk meningkatkan efektivitas program-program tersebut.
4. Perusahaan perlu berinvestasi dalam membangun budaya komunikasi yang terbuka dan transparan. Hal ini dapat dilakukan melalui workshop komunikasi dan kegiatan team building yang dapat meningkatkan hubungan antar karyawan.
5. Disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, serta bagaimana pelatihan dan pengelolaan konflik dapat lebih dioptimalkan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel eksogen, yaitu Pelatihan dan, variabel intervening terdiri dari variabel yaitu Komunikasi dan Variabel endogen yaitu Kinerja sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kinerja seperti pengawasa, budaya organsiasi dan sebagainya.

2. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini hanya menggunakan program software Smart PLS, dimana masih ada program software yang lainnya, yang digunakan untuk pengolahan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya

DAFTAR PUSTAKA

Cangara. (2015). *Pengantar Ilmu Komunikasi. Cetakan Kedua*. RajaGrafindo Persada.

De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 741.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.

Eka Yulianti (2017) Komunikasi Dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening,Jurnal Ilmu Manajeman)

Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Houghton Mifflin.

Gaol, C. J. L. (2016). *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, I. D. (2013). *Penilaian Kinerja*. Erlangga.

Goleman, D. (1995). E. intelligence. N. Y. B. B. (1995). *Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam Books.* Bantam Books.

Gomes, F. C. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). California: Sage Publications.

Hasibuan, M. S. . (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, *53*(6), 597–606.

Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. UMSU Press.

Kumorotomo, W. (2016). *Sistem Informasi Manajemen dalam Organisasi-*

Organisasi Publik. Gadjah Mada University Press.

Lesmana,M.Taufik (2021) Pengaruh Pelatihan , Disiplin Kerja Dan Intensif Terhadap Kinerja Karyawan Unit Costemer Care Pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Lesmana,M.Taufik (2021) Pengaruh Motivasi Kerja,Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Tanjung Balai

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2011). *Negotiation*. McGraw-Hill/Irwin.

Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. UPP STIM YKPN.

Mangkunegara, A.A. Anwar, Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya

Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedu). CV Alfabeta.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370.*, *50*(4), 370.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Thomson Learning.

Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. John Wiley & Sons.

Nitisemito, A. S. (2018). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya. Manusia). Cetakan VIII*. Ghalia Indonesia.

Purwanti (2020) eran Komunikasi dalam suatu Organisasi The Role of Communication in an Organization. Jurnal Ilmu Komunikasi dan Media Sosial

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, *13*(2), 206–235.

Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Raja Grafindo Persada.

Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (13th ed.). Salemba Empat.

Sanjaya, W. (2013). *Penelitian Pendidikan, Jenis, Metode dan Prosedur.* Kencana Prenada Media Group.

Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.

Shabrina Amirah Zafarina (2021), Pengaruh Konflik Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,Jurnal Ilmu Manajeman.

Sheihan Ramadhani (2024), Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening,Jurnal Ilmiah MEA (Manajeman,Ekonomi,Akuntansi)

Sudung simatupang,(2019) Pengaruh Karateristik Individu Terhadap Kinerja Pengawai Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening,Jurnal Manajeman

Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Pendidikan. In *Alfabeta*.

Sutrisno.H (2009).*Performance Book* .Gramedia

Suryati (2020), Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening,Jurnal Ilmiah MEA (Manajeman,Ekonomi,Akuntansi)

Ting-Toomey, S. (1995). *Communicating across cultures*. Guilford Press.

Titin .M, Muthia . A, Edi Wibowo, Inti Nuswandari (2022), Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Saraka Mandiri Semesta Bogor,Jurnal Ilmiah MEA (Menejeman, Ekonomi,Akuntansi)

KUISIONER PENELITIAN

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGELOLAAN KONFLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KARYA TEKNIK NUSANTARA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Responden yang terhormat,

Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket ini, diharapkan dalam pengisiannya responden menjawab dengan leluasa sesuai dengan persepsi anda.

Data dan informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan hal yang yang sangat berharga, oleh karena itu partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini dengan jujur dan terbuka sangat saya hargai.

Sesuai kode etik penelitian, peneliti menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi angket ini adalah bentuk bantuan yang tidak ternilai bagi peneliti. Terima kasih atas kerja samanya.

Penelti,

M.ALIF S.KELOKO
13051600029

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.PELABUHAN 1INDONESIA 1 (PERSERO) CABANG BELAWAN

Identitas Responden

1. Nomor Responden (tidak perlu diisi) : ☐
2. Jenis Kelamin : 1) ☐ Laki-laki 2) ☐ Perempuan
3. Umur : 1) ☐ 18-29 tahun 3) ☐ >40 tahun
   2) ☐ 30-40 tahun
4. Pendidikan : 1) ☐ SMA 3) ☐ S1
   2) ☐ D3 4) ☐ S2

Kriteria untuk seluruh pernyataan adalah sebagai berikut :

Keterangan	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju	1

Cara Pengisian Kuesioner.

1. Berikan tanda checklist ( ) pada tempat yang tersedia pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai.
2. Setiap Pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon Bapak/Ibu memberikan jawaban yang paling sebenar-benarnya.

Pelatihan (X1)

No	Butir Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
A.	**Jenis Pelatihan**					
1.	Pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya.					
2.	Jenis pelatihan yang diberikan relevan dengan tugas saya sehari-hari.					
B.	**Tujuan**					
3.	Pelatihan yang saya ikuti pada dasarnya bertujuan untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan					
4.	Dengan mengikuti pelatihan, saya dapat meningkatkan kinerja serta menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya					
C.	**Materi**					
5.	Materi yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan tugas dan tingkat kesulitan kerja saya					
6.	Materi yang disiapkan dalam pelatihan lengkap serta dapat menunjang pekerjaan saya					
D.	**Metode yang Digunakan**					
7.	Metode yang diberikan sudah sesuai dengan subjek yang diajarkan					
8.	Metode pelatihan yang diberikan perusahaan menarik					
E.	**Kualifikasi Peserta**					
9.	Peserta pelatihan memiliki latar belakang yang sesuai dengan materi yang diajarkan.					
10.	Kualifikasi dan pengalaman peserta pelatihan mendukung diskusi dan interaksi selama pelatihan					

Konflik (X2)

No	Butir Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
A.	**Kesalahan komunikasi**					
1.	Saya sering mengalami kesalahpahaman dengan rekan kerja saya karena kurangnya komunikasi yang jelas					
2.	Informasi yang saya terima dari atasan seringkali tidak lengkap, yang menyebabkan kebingungan dalam pekerjaan					
B.	**Perbedaan tujuan**					
3.	Rekan kerja saya dan saya sering memiliki tujuan yang berbeda dalam proyek yang sama					
4.	Perbedaan tujuan antara tim saya dan tim lain dalam organisasi sering menyebabkan konflik					
C.	**Perbedaan dalam penilaian atau persepsi**					
5.	Saya merasa bahwa penilaian saya terhadap situasi kerja sering kali berbeda dengan penilaian rekan kerja saya					
6.	Persepsi saya tentang kontribusi anggota tim lain sering kali tidak sejalan dengan pandangan mereka					
D.	**Interpendensi aktivitas kerja**					
7.	Ketergantungan antara tugas saya dan tugas rekan kerja sering kali menyebabkan ketegangan					
8.	Saya merasa bahwa interdependensi dalam tim kami meningkatkan kemungkinan terjadinya konflik					
E.	**Kesalahan dalam afeksi**					
9.	Saya sering merasa bahwa emosi saya mempengaruhi cara saya berinteraksi dengan rekan kerja					
10.	Reaksi emosional dari rekan kerja saya sering kali memicu konflik dalam tim					

Komunikasi (Z)

No	Butir Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
A.	**Pemahaman**					
1.	Saya merasa bahwa komunikasi yang saya terima dari rekan kerja saya jelas dan mudah dipahami					
2.	Saya dapat dengan mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh atasan saya					
B.	**Kesenangan**					
3.	Saya menikmati berkomunikasi dengan rekan kerja saya					
4.	Komunikasi dalam tim saya menciptakan suasana kerja yang menyenangkan					
C.	**Pengaruh pada sikap**					
5.	Komunikasi yang baik di tempat kerja mempengaruhi sikap saya terhadap pekerjaan.					
6.	Saya merasa lebih termotivasi untuk bekerja ketika komunikasi di antara anggota tim berjalan dengan baik					
D.	**Hubungan yang makin baik**					
7.	Komunikasi yang efektif membantu membangun hubungan yang lebih baik di antara anggota tim					
8.	Saya merasa lebih dekat dengan rekan kerja saya karena komunikasi yang terbuka.					
E.	**Tindakan**					
9.	Saya merasa terdorong untuk mengambil tindakan positif setelah berkomunikasi dengan tim saya					
10.	Komunikasi yang baik mendorong saya untuk berkontribusi lebih banyak dalam proyek tim					

Kinerja Karyawan (Y)

No	Butir Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
A.	**Kualitas (Mutu)**					
1.	Produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan					
2.	Proses kerja yang dilakukan telah menghasilkan output yang berkualitas tinggi					
B.	**Kuantitas (jumlah)**					
3.	Jumlah output yang dihasilkan sesuai dengan target yang telah ditentukan					
4.	Saya mampu menyelesaikan tugas lebih dari yang diharapkan dalam periode waktu tertentu					
C	**Ketepatan waktu**					
5.	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan deadline yang telah ditetapkan					
6.	Tim saya mampu menyelesaikan proyek sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan					
D.	**Efektivitas**					
7.	Tindakan yang diambil dalam pekerjaan saya memberikan hasil yang diharapkan					
8.	Saya merasa bahwa strategi yang diterapkan dalam pekerjaan ini efektif dalam mencapai tujuan					
E	**Efisiensi**					
9	Saya menggunakan sumber daya (waktu, tenaga, biaya) dengan cara yang efisien dalam pekerjaan saya					
10	Proses kerja yang ada saat ini memungkinkan saya untuk bekerja dengan efisien					