

**Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan
melalui Konflik Kerja pada Badan Pertanahan Nasional (BPN)
Kabupaten Malang**

Muhammad Farizi Almubaroq
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
mfalmubaroq@gmail.com

Dosen Pembimbing
Rahaditya Yuniyanto SE., MM.
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the influence of interpersonal communication on work conflict, the effect of work conflict on employee performance, the influence of interpersonal communication on employee performance, and the influence of interpersonal communication on employee performance through additional variables namely work conflict on employees of Malang Regency National Land Agency (BPN) .

This study uses a quantitative approach which belongs to the type of explanatory research. The variables used in this study are interpersonal communication as exogenous variables, employee performance as endogenous variables, and additional variables of work conflict as mediating variables. The sample used in this study were all employees of the National Land Agency of Malang Regency as many as 134 respondents. The technique of collecting data using a questionnaire. Analysis of the data used is path analysis (path analysis) with the prerequisites of classic assumption tests such as normality, multicollinearity, and heteroscedasticity using SPSS software ver. 24.

The results of this study indicate that interpersonal communication has a negative and significant effect on work conflict, work conflict negative and significant effect on employee performance, interpersonal communication has a positive and significant effect on employee performance, and interpersonal communication has an indirect effect on employee performance through work conflict.

Keywords: interpersonal communication, work conflict, employee performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal terhadap konflik kerja, pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui variabel tambahan yakni konflik kerja pada karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang termasuk ke dalam jenis *explanatory research*. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah komunikasi interpersonal sebagai variabel eksogen, kinerja karyawan sebagai variabel endogen, dan variabel tambahan konflik kerja sebagai variabel mediasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Malang sebanyak 134 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan prasyarat uji asumsi klasik seperti normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas dengan menggunakan alat bantu *software* SPSS ver. 24.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap konflik kerja, konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi interpersonal berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui konflik kerja.

Kata kunci: komunikasi interpersonal, konflik kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan secara keseluruhan akan menggambarkan kinerja sebuah organisasi. Salah satu aspek yang harus diperhatikan dan dikembangkan agar kinerja karyawan meningkat adalah komunikasi di dalam organisasi (Arifin, 2005). Komunikasi yang fleksibel penting untuk membangun hubungan agar memudahkan kerja sama seperti komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal berperan untuk menyampaikan pesan atau informasi melalui saluran yang lebih mudah. Akan tetapi komunikasi sering kali menyebabkan kesalahan yang mengakibatkan kesalahpahaman bagi pihak yang terlibat sehingga menimbulkan sebuah konflik (Wirawan, 2010). Kehadiran sebuah konflik dapat mempengaruhi kinerja di dalam organisasi. Seseorang dalam menunjukkan kinerjanya

mempertuhkan dukungan baik melalui lingkungan, fasilitas dan sebagainya (Robbins, 1995 dalam Wirawan 2010). Konflik, baik itu positif atau negatif, dapat mempengaruhi lingkungan yang ada di sekitar karyawan sehingga hal tersebut secara tidak langsung ikut mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Apabila salah satu faktor dalam kinerja berubah, maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan juga akan ikut berubah sesuai kondisi yang dialami.

Konflik merupakan kejadian alamiah dalam semua kelompok dan organisasi, maka hal tersebut tidak dapat dihindari (Robbins, 2013). Hocker & Wilmot (2014) mengatakan komunikasi sering menciptakan konflik. Komunikasi berperan untuk menjembatani dua pihak atau lebih untuk menyampaikan pesan atas keinginan masing-masing. Komunikasi bisa mengarah ke kerja sama (positif) atau pertentangan (konflik). Suranto (2011) mengungkapkan dalam komunikasi terdapat komponen *noise* (gangguan) contohnya emosi yang bisa mengganggu atau membuat

kacau penyampaian dan penerimaan pesan, termasuk yang bersifat fisik dan psikis. Robbins (2013) dalam proses konflik menjelaskan sebuah tinjauan penelitian yang menunjukkan bahwa konotasi kata yang berbeda, jargon, pertukaran informasi yang tidak memadai, dan kebisingan dalam saluran komunikasi adalah semua hambatan untuk komunikasi dan potensi kondisi antesenden terhadap konflik. Penelitian lebih lanjut menunjukkan potensi konflik meningkat ketika komunikasi yang terlalu kecil atau terlalu banyak terjadi. Peningkatan komunikasi berfungsi sampai titik tertentu, setelah itu dimungkinkan untuk melakukan overkomunikasi, dengan peningkatan potensi konflik. Penelitian yang dilakukan Ridwan *et al.* (2016) dan Mwangi & Ragui (2013) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dan konflik kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Suranto (2011) mengatakan bahwa tujuan komunikasi interpersonal adalah untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, baik untuk memberikan motivasi, dukungan dan

sebagainya. Sedangkan konflik sendiri seperti yang dikatakan oleh Wirawan (2010) salah satunya disebabkan oleh komunikasi yang tidak baik. Ketiga variabel tersebut baik komunikasi interpersonal, konflik kerja dan kinerja karyawan memiliki keterkaitan secara teoritis. Hal tersebut yang menjadi pemikiran yang mendasari penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap konflik kerja?
3. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui konflik kerja?

KAJIAN PUSTAKA

Konflik Kerja

Konflik kerja adalah perbedaan ide atau inisiatif antara

bawahan dengan bawahan, manajer dengan manajer dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan (*coordinated activities*) (Walton dalam Wahyudi, 2006). Menurut Rivai (2011), konflik kerja merupakan ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam satu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan, dan perselisihan.

Pemaparan mengenai konflik kerja dapat disimpulkan sebagai ketidaksesuaian antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok pada lingkungan kerja mereka karena perbedaan pendapat dan pandangan atau pun faktor-faktor lain penyebab konflik.

Penyebab Konflik

Konflik sering kali merupakan salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Jika tidak dapat

dilakukan secara damai, perubahan diupayakan dengan menciptakan konflik. Pemimpin menggunakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan konflik untuk menggerakkan perubahan. Akan tetapi, konflik dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi objektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Wirawan (2010) memaparkan beberapa faktor berikut adalah kondisi objektif yang bisa menimbulkan konflik.

1. Keterbatasan sumber
2. Tujuan yang berbeda
3. Saling ketergantungan atau interdependensi tugas
4. Diferensiasi organisasi
5. Ambiguitas yurisdiksi
6. Sistem imbalan yang tidak layak
7. Komunikasi yang tidak baik
8. Perlakuan tidak manusiawi, melanggar hak asasi manusia, melanggar hukum
9. Beragam karakteristik sistem sosial
10. Probandi orang
11. Kebutuhan
12. Perasaan dan emosi

Indikator Konflik Kerja

Karyawan yang memiliki konflik kerja lebih memungkinkan untuk menyebabkan masalah personal atau mengganggu karyawan lain (Luthans, 2005). Menurut Cendhikia (2016), konflik kerja

dapat diukur menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Konflik Vertikal

Konflik Vertikal diartikan sebagai suatu konflik yang terjadi antara tingkatan hirarki yang berbeda dalam sebuah perusahaan. Konflik kerja biasanya terjadi antara pimpinan dan bawahan karena suatu alasan tertentu.

2. Konflik Horizontal

Konflik horizontal diartikan sebagai suatu konflik yang terjadi antara orang yang berada dalam tingkatan hirarki yang sama dalam sebuah perusahaan. Konflik kerja terjadi antarkaryawan dalam perusahaan.

Proses Konflik

Menurut Robbins (2013), proses konflik dapat dipahami sebagai sebuah proses yang terdiri atas lima tahapan yakni potensi pertentangan atau ketidakselarasan, kognisi dan personalisasi, niat, perilaku, dan hasil yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. Proses Konflik



Komunikasi Interpersonal

Littlejohn (1999) secara sederhana memberikan definisi komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara individu-individu. Hardjana (2003) mengatakan, komunikasi interpersonal adalah interaksi tatap muka antardua atau beberapa orang, di mana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula. Hal serupa juga disampaikan oleh Trenholm dan Jensen (1995), Mulyana (2008), Devito (1989), Muhammad (2005), dan Weaver (1978). Trenholm dan Jensen (1995) menambahkan sifat komunikasi ini adalah spontan dan informal, saling menerima *feedback* secara maksimal, dan partisipan berperan fleksibel.

Prinsip-prinsip pokok pikiran yang terkandung dalam berbagai pengertian tersebut dapat dikemukakan pengertian yang sederhana, bahwa komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah proses penyampaian dan penerimaan pesan

antara pengirim pesan (*sender*) dengan penerima (*receiver*) baik secara langsung maupun tidak langsung (Suranto, 2011). Komunikasi dikatakan terjadi secara langsung (primer) apabila pihak-pihak yang terlibat komunikasi dapat saling berbagi informasi tanpa melalui media sedangkan komunikasi tidak langsung (sekunder) dicirikan oleh adanya penggunaan media tertentu.

Teori Hubungan Interpersonal

Berdasarkan teori dari Coleman dan Hammen, menurut Rakhmat (1996, dalam Suranto, 2011) menyebutkan ada empat buah teori atau model hubungan interpersonal, diantaranya sebagai berikut:

1. Model Pertukaran Sosial

Model ini memandang bahwa pola hubungan interpersonal menyerupai transaksi dagang. Hubungan antarmanusia (*interpersonal*) itu berlangsung mengikuti kaidah transaksional, yaitu apakah masing-masing merasa memperoleh keuntungan dalam transaksinya atau malah merugi. Jika merasa memperoleh keuntungan

maka hubungan interpersonal akan berjalan mulus, tetapi jika merasa rugi maka hubungan akan terganggu, putus, atau bahkan berubah menjadi permusuhan. Dengan demikian, orang berniat untuk menjalin hubungan dengan orang lain karena dilandasi oleh adanya keinginan untuk mendapat keuntungan, yaitu memenuhi kebutuhannya. Asumsi teori ini, setiap individu secara sadar merasa nyaman menjalin hubungan interpersonal selama hanya hubungan tersebut memuaskan ditinjau dari segi ganjaran dan biaya.

2. Model Peranan

Setiap orang dalam teori ini harus memainkan peranannya sesuai dengan “skenario” yang dibuat oleh masyarakat. Menurut teori ini, jika seseorang mematuhi skenario, maka hidupnya akan harmoni, tetapi jika menyalahi skenario, maka ia akan dicemooh oleh penonton dan ditegur sutradara.

Peranan merupakan aspek dinamis dari suatu status (kedudukan). Apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajibannya sesuai dengan status yang dimilikinya dalam masyarakat,

maka ia telah menjalankan peranannya. Asumsi teori peranan mengatakan hubungan interpersonal akan berjalan harmonis mencapai kadar hubungan yang baik yang ditandai dengan adanya kebersamaan, apabila setiap individu bertindak sesuai dengan ekspektasi peranan, tuntutan peranan, dan terhindar dari konflik peranan.

3. Model Permainan

Menurut teori ini, klasifikasi manusia itu hanya terbagi tiga, yaitu: anak-anak, orang dewasa, dan orang tua. Suasana rumah tangga, dan hubungan antarmanusia dalam masyarakat juga ditentukan oleh bagaimana kesesuaian orang dewasa dan orang tua dengan sikap dan perilaku yang semestinya ditunjukkan sesuai dengan sifat kodratnya. Jika tidak demikian, artinya ada orang dewasa berperilaku seperti anak-anak, atau ada orang tua berperilaku seperti remaja, tentu dapat mengakibatkan suasana hubungan antarmanusia dalam kehidupan sosial menjadi kurang nyaman.

4. Model Interaksional

Model ini memandang hubungan interpersonal sebagai suatu sistem. Setiap sistem terdiri dari subsistemn- subsistem atau komponen-komponen yang saling bergantung dan bertindak bersama sebagai suatu kesatuan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut model interaksional ini, hubungan interpersonal adalah suatu proses interaksi. Masing-masing orang ketika akan berinteraksi pasti sudah memiliki tujuan, harapan, kepentingan, perasaan suka atau benci, perasaan tertekan atau bebas, dan sebagainya yang semuanya itu merupakan *input*. Selanjutnya *input* menjadi komponen penggerak yang akan memberi warna dan situasi tertentu terhadap proses hubungan antar manusia. *Output* dari proses hubungan antarmanusia itu bermacam-macam, tetapi sekurang-kurangnya masing-masing pihak yang terlibat dalam interaksi hubungan interpersonal ini telah memperoleh pengalaman tertentu. Nilai *output*, sehingga setiap orang yang berinteraksi dalam hubungan interpersonal itu akan berbeda dengan sebelum berinteraksi.

Tujuan Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan suatu *action oriented*, ialah suatu tindakan yang berorientasi pada tujuan tertentu. Menurut Suranto (2011) tujuan komunikasi interpersonal bermacam-macam, beberapa diantaranya dipaparkan sebagai berikut:

1. Mengungkapkan perhatian kepada orang lain
2. Menemukan diri sendiri
3. Menemukan dunia luar
4. Membangun dan memelihara hubungan yang harmonis
5. Mempengaruhi sikap dan tingkah laku
6. Mencari kesenangan atau sekedar menghabiskan waktu
7. Menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi
8. Memberikan bantuan (konseling)

Indikator Komunikasi Interpersonal

Menurut DeVito (1976 dalam Thoha, 2015) suatu komunikasi interpersonal bisa efektif apabila terdapat lima hal berikut:

1. Keterbukaan

Untuk menunjukkan kualitas keterbukaan dari komunikasi interpersonal ini paling sedikit ada dua aspek, yakni keinginan untuk terbuka bagi setiap orang yang

berinteraksi dengan orang lain dan aspek lainnya ialah keinginan untuk menanggapi secara jujur semua stimuli yang datang kepadanya.

2. Empati

Empati dimaksudkan untuk merasakan bagaimana yang dirasakan oleh orang lain atau mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain.

3. Dukungan

Dukungan dapat terucapkan dan tidak terucapkan. Dukungan yang tidak terucapkan tidak mempunyai nilai yang negatif, melainkan juga dapat menjadi aspek positif dari komunikasi. Gerakan-gerakan seperti anggukan kepala, kedipan mata, senyum, atau tepukan tangan merupakan dukungan positif yang tak terucapkan.

4. Kepositifan

Dalam komunikasi interpersonal indikator ini paling sedikit terdapat tiga aspek perbedaan atau unsur. *Pertama*, komunikasi interpersonal akan berhasil jika terdapat perhatian yang positif terhadap diri seseorang. Jika beberapa orang mempunyai perasaan negatif terhadap dirinya,

mereka akan mengkomunikasikan perasaan tersebut kepada orang lain, maka orang lain ini kemungkinan akan mengembangkan rasa negatif pula, begitu pula sebaliknya. *Kedua*, komunikasi interpersonal akan terperlihara baik, jika suatu perasaan positif terhadap orang lain itu dikomunikasikan. Hal ini membuat orang tersebut merasa lebih baik dan mempunyai keberanian untuk lebih berpartisipasi pada setiap kesempatan. *Ketiga*, suatu perasaan positif dalam situasi komunikasi umum, amat bermanfaat untuk mengefektifkan kerja sama.

5. Kesamaan

Komunikasi interpersonal akan lebih bisa efektif jika orang-orang yang berkomunikasi itu dalam suasana kesamaan. Ini bukan berarti bahwa orang-orang yang tidak mempunyai kesamaan tidak bisa berkomunikasi. Jelas mereka bisa berkomunikasi. Akan tetapi jika mereka menginginkan efektif, hendaknya diketahui kesamaan-kesamaan kepribadian di antara mereka.

Kinerja

Arti kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2014).

Suprihanto (1996), menyatakan kinerja dengan istilah prestasi kerja, yaitu hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan lebih dahulu dan telah disepakati bersama. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Maier (dalam As'ad, 1995) dan Lawler dan Porter (dalam As'ad, 1995) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi atau kesuksesan kerja yang diperoleh seseorang menurut ukuran yang

berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Simamora (1995) menyatakan kinerja bukan sebagai prestasi melainkan keadaan atau tingkat perilaku yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu. Pandangan lain dari McDaniel (2000) yang menggunakan pendekatan matematis, memandang kinerja adalah interaksi atau penjumlahan antara kemampuan seseorang dengan motivasinya. Hal senada juga disampaikan Galton dan Simon (dalam Routledge dan Kegan Paul, 1994) yang menambahkan unsur persepsi dalam pendapatnya.

Pemaparan mengenai kinerja dapat disimpulkan sebagai perilaku seseorang yang membuahkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan yang telah ditentukan dan disepakati bersama selama suatu periode waktu tertentu (Moeheriono, 2014).

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang diterapkan dalam

pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:

- a. Kemampuan mereka
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi

Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan dapat dilihat dari banyak tolak ukur, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan dan komprehensif. Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Kriteria yang sama dapat memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil.

Menurut Bangun (2012), kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Setiap pekerjaan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

2. Kuantitas kerja

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

3. Waktu kerja

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan kerja sama

Beberapa pekerjaan butuh diselesaikan oleh lebih dari satu orang karyawan. Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari

kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

HIPOTESIS

H1: Komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh terhadap konflik kerja

H2: Konflik kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

H3: Komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

H4: Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui konflik kerja

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* atau penelitian eksplanatori yang bertujuan menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungannya antara satu sama lain (Sugiyono, 2012).

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah BPN Kabupaten Malang yang terletak di Jalan Terusan Kawi no. 10, Gading Kasri, Kota Malang yang merupakan instansi pemerintah di bawah

Kementerian Agraria dan Tata Ruang.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004). Populasi yang ada digunakan sebagai sampel atau sampel jenuh dimana semua karyawan di semua unit yang ada di BPN Kabupaten Malang. Dari keterangan tersebut maka diperoleh karyawan sebanyak 134 orang.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer kuantitatif yang diperoleh dari karyawan atau sumber daya manusia yang ada di BPN Kabupaten Malang menggunakan kuisisioner. Data yang diperoleh adalah hasil jawaban atas kuisisioner terkait indikator-indikator variabel Komunikasi Interpersonal, Konflik Kerja dan Kinerja Karyawan dalam penelitian ini.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Sekaran (2006) menjelaskan teknik pengumpulan data berbentuk kuesioner (*questionnaires*) adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas.

Definisi Operasional Variabel Penelitian **Komunikasi Interpersonal**

Suranto (2011) menjelaskan komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah proses penyampaian dan penerimaan pesan antara pengirim pesan (*sender*) dengan penerima (*receiver*) baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun indikator-indikator komunikasi interpersonal menurut DeVito (1976 dalam Thoha, 2015) adalah sebagai berikut:

1. Keterbukaan
2. Empati
3. Dukungan
4. Kepostifan
5. Kesamaan

Konflik Kerja

Menurut Rivai (2011), konflik kerja merupakan ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam satu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Menurut Cendhikia (2016), konflik kerja dapat diukur menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Konflik Vertikal
2. Konflik Horisontal

Kinerja Karyawan

Moehariono (2014) menyimpulkan pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Bangun (2012), kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan

pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja
2. Kualitas Kerja
3. Waktu Kerja
4. Kehadiran
5. Kerja sama dengan rekan kerja

Metode Analisis Data

Analisis Jalur

Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah sebuah teknik yang digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Riduwan, 2008).

Uji asumsi klasik perlu dilakukan sebelum melakukan analisis menggunakan model regresi linier seperti analisis jalur. Model regresi linier dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi beberapa asumsi klasik, seperti data residual terdistribusi normal, tidak adanya

multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Asumsi klasik harus terpenuhi karena agar diperoleh model regresi dengan estimasi yang tidak bias dan pengujian dapat dipercaya.

Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu keadaan yang menggambarkan adanya hubungan linier yang sempurna antarvariabel bebas yang diteliti. Asumsi multikolinieritas menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinieritas. Gejala multikolinieritas ini dapat ditunjukkan dengan adanya korelasi yang signifikan antarvariabel independen. Gejala multikolinieritas yang cukup tinggi dapat menyebabkan koefisien regresi tak tertentu, dan kesalahan standar dari masing-masing variabel bebas menjadi sangat tinggi (Ghozali, 2005).

Uji Normalitas

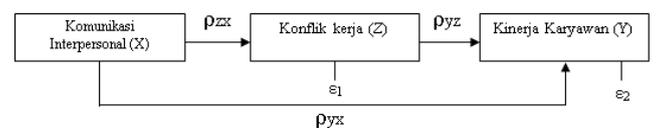
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya

mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005).

Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2005) heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik sumbu X terhadap Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah *distudentized*.

Gambar 2. Diagram Jalur



Uji Signifikansi Intervening

Pengaruh variabel mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel Test*) (Ghozali, 2016). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen ke variabel dependen melalui variabel *intervening*. Rumus uji sobel adalah sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari

koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{a}{sab}$$

Nilai t_{hitung} ini dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

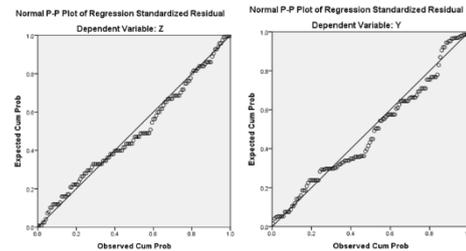
HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Jalur

Uji Normalitas

Normalitas dapat diketahui dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normalitas. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas atau jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model tidak memenuhi asumsi normalitas. Berikut ini akan dikemukakan grafik Normal *P-Plot* hasil analisis yang telah dilakukan dengan aplikasi SPSS 24:

Gambar 3. Hasil Uji Normalitas



Berdasarkan hasil uji normalitas pada Gambar 3, dapat diketahui bahwa data atau titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat dikatakan bahwa persyaratan normalitas terpenuhi.

Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2005) metode yang digunakan untuk mendeteksi multikolinieritas pada penelitian ini adalah dengan menggunakan nilai *tolerance* atau VIF (*Value Inflation Factor*). Jika nilai *tolerance* = 1, berarti tidak ada korelasi antar variabel independen atau jika VIF lebih dari 10 (>10) dikatakan terjadi kolinieritas yang tinggi. Hasil pengujian multikolinieritas sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Multikolinearitas

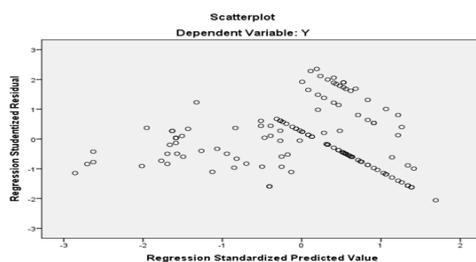
	Tolerance	VIF
(X)	0,298	3,355
(Z)	0,298	3,355

Berdasarkan hasil pengujian di atas, menunjukkan bahwa seluruh hubungan antara variabel menunjukkan nilai VIF kurang dari 10 dan atau nilai *tolerance* lebih dari 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh hubungan dari variabel dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2005) heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik sumbu X terhadap Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah *distudentized*. Hasil pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Dalam penelitian ini uji heteroskedastisitas dilakukan dengan analisa grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SPRESID). Berdasarkan Gambar 4 tersebut dapat dilihat bahwa titik-titik yang ada tidak membentuk pola teratur. Disimpulkan bahwa pada data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 2. Hasil Analisis Pengaruh antara Komunikasi Interpersonal (X), Konfik Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) Secara Langsung

Variabel Bebas	Standardized Coefficients Beta	t Hitung	Sig	Keterangan
Komunikasi Interpersonal (X)	- 0,834	- 17,346	0,000	Signifikan
Variabel Terikat = Konflik Kerja (Z)				
R	= 0,834	$\epsilon_1 = \sqrt{1 - 0,695} = 0,552$		
R Square (R ²)	= 0,695			
Adjusted R Square	= 0,693			
Variabel Bebas	Standardized Coefficients Beta	t Hitung	Sig	Keterangan
Komunikasi Interpersonal (X)	0,470	4,546	0,000	Signifikan
Konflik Kerja (Z)	-0,319	-3,085	0,002	Signifikan
Variabel Terikat = Kinerja Karyawan (Y)				
R	= 0,757	$\epsilon_2 = \sqrt{1 - 0,573} = 0,653$		
R Square (R ²)	= 0,573			
Adjusted R Square	= 0,566			

Berdasarkan tabel di atas dapat dinyatakan bahwa:

- a. Nilai Pengaruh:
 - Nilai R Square sebesar 0,695 atau sebesar 69,5% menunjukkan bahwa variabel komunikasi interpersonal (X) memberikan pengaruh terhadap

konflik kerja (Z) sebesar 69,5%. Sisanya sebesar 30,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

- Nilai R Square sebesar 0,573 atau sebesar 57,3% menunjukkan bahwa variabel komunikasi interpersonal (X) dan konflik kerja (Z) memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 57,3%. Sisanya sebesar 42,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

b. Persamaan regresi *standardized*:

Tabel 3. Persamaan Regresi *Standardized*

Variabel Residual	Persamaan
$P_{\epsilon_1} = \sqrt{1 - R^2}$ $= \sqrt{1 - 0,695}$ $= 0,552$	$X - Z;$ $Z = (-0,834)X + 0,552\epsilon_1$
$P_{\epsilon_2} = \sqrt{1 - R^2}$ $= \sqrt{1 - 0,573}$ $= 0,653$	$X \& Z - Y;$ $Y = 0,47X + (-0,319)Z + 0,653\epsilon_2$

- c. Menghitung nilai koefisien jalur secara individu melalui nilai t_{hitung}
- Nilai t_{hitung} variabel komunikasi interpersonal (X) terhadap variabel konflik kerja (Z) sebesar 17,346 > 1,978 (nilai t_{tabel}) dan nilai signifikan sebesar 0,00 < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel

komunikasi interpersonal (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel konflik kerja (Z).

- Nilai t_{hitung} variabel komunikasi interpersonal (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 4,546 > 1,978 (nilai t_{tabel}) dan nilai signifikan sebesar 0,000 < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel komunikasi interpersonal (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

- Nilai t_{hitung} variabel konflik kerja (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 3,085 > 1,978 (nilai t_{tabel}) dan nilai signifikan sebesar 0,002 < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel konflik kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

d. Nilai koefisien beta

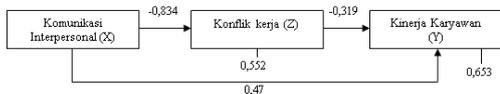
- Nilai koefisien variabel komunikasi interpersonal (X) terhadap konflik kerja (Z) adalah sebesar -0,834 atau 83,4%. Hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa komunikasi interpersonal

berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel konflik kerja.

- Nilai koefisien beta variabel komunikasi interpersonal (X) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,47 atau 47%. Hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
- Nilai koefisien beta variabel konflik kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar -0,319 atau -31,9%. Hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

e. Diagram model jalur:

Gambar 5. Diagram Model Jalur



Berdasarkan hasil pengujian di atas, maka dapat diuraikan sebagai berikut:

- Hasil uji hipotesis pertama diterima bahwa komunikasi interpersonal (X) memiliki

pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

- Hasil uji hipotesis kedua diterima bahwa variabel komunikasi interpersonal (X) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap konflik kerja (Z).
- Hasil uji hipotesis ketiga diterima bahwa konflik kerja (Z) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung variabel komunikasi interpersonal (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui konflik kerja (Z)

$$\begin{aligned}
 \text{PTL} &= (\rho_{zx}) \times (\rho_{yz}) \\
 &= (-0,834) \times (-0,319) \\
 &= 0,226046
 \end{aligned}$$

Jumlah total pengaruh langsung dan jumlah pengaruh tidak langsung yang didapat dari model lintasan jalur yaitu:

$$\begin{aligned}
 \text{Total Pengaruh X - Y} &= 0,47 + ((-0,834) \times (-0,319)) \\
 &= 0,47 + 0,226046 \\
 &= 0,696046
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung yang dihasilkan dari komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui konflik kerja adalah sebesar 0,226 dan pengaruh total antara langsung dan tidak langsung adalah sebesar 0,696. Hal tersebut menunjukkan angka pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsungnya. Untuk mengetahui valid atau tidak angka pengaruh tidak langsung perlu dilakukan uji signifikansi pengaruh *intervening*.

Pengaruh variabel mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel Test*) (Ghozali, 2016). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen ke variabel dependen melalui variabel *intervening*. Rumus uji Sobel adalah sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Sehingga didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{(-0,319)^2(0,103)^2 + (-0,834)^2(0,103)^2 + (0,103)^2(0,103)^2}$$

$$Sab = 0,093$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{a}{sab}$$

Sehingga dapat diketahui nilai t *intervening* sebesar:

$$t = \frac{0,226}{0,093} = 2,43$$

Nilai t_{hitung} sebesar 2,43 dibandingkan dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,98 sehingga dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui konflik kerja dapat disimpulkan memiliki pengaruh signifikan.

Tabel 4. Hasil Analisis Jalur

Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
X - Z	-0,834		Signifikan
Z - Y	-0,319		Signifikan
X - Y	0,470		Signifikan
X - Z - Y		0,226	Signifikan

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima yakni ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui konflik kerja pada karyawan BPN Kabupaten Malang.

PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung Komunikasi Interpersonal (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil temuan pertama, yaitu komunikasi interpersonal (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di BPN Kabupaten Malang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesa yang pertama membuktikan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil kuesioner peningkatan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh indikator kesamaan dalam komunikasi interpersonal khususnya kesadaran untuk menempatkan diri setara dengan orang lain. Kesadaran tersebut dapat meminimalisir perbedaan bertingkat sehingga dapat mengurangi kesenjangan dalam berinteraksi. Komunikasi interpersonal di BPN Kabupaten Malang terbukti dapat meningkatkan kinerja dalam hal kuantitas kerja dan waktu kerja. Berdasarkan pendapat Arifin (2005) salah satu aspek yang harus diperhatikan dan dikembangkan agar

kinerja karyawan meningkat adalah komunikasi di dalam organisasi. Komunikasi interpersonal memiliki peran yang cukup baik terhadap kelancaran kinerja karyawan. Hal ini mendukung teori Suranto (2011) yang menyatakan tujuan komunikasi interpersonal adalah membangun dan memelihara hubungan yang harmonis. Salah satu kebutuhan setiap orang sebagai makhluk sosial yang paling besar adalah membentuk dan memelihara hubungan baik dengan orang lain. Semakin banyak teman yang dapat diajak bekerja sama, maka semakin lancar pelaksanaan kegiatan dalam hidup sehari-hari. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Ridwan, Hardhienata, dan Entang (2016) dan Usman (2013) yang mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Disisi lain, temuan dalam penelitian yang dilakukan peneliti bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Pattanduk (2012) yang mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil temuan

penelitian ini disebabkan oleh perbedaan objek yang digunakan, jumlah responden serta kondisi-kondisi yang tidak dapat disamakan satu sama lain yang ada pada kondisi karyawan.

Pengaruh Langsung Komunikasi Interpersonal (X) terhadap Konflik Kerja (Z)

Hasil temuan kedua, yaitu komunikasi interpersonal (X) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap konflik kerja (Z) karyawan BPN Kabupaten Malang. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang dibangun oleh karyawan berpengaruh negatif terhadap konflik kerja yang ada di lingkungan BPN Kabupaten Malang. Indikator dalam komunikasi interpersonal yang kemungkinan dapat menekan penyebab konflik kerja di BPN Kabupaten Malang adalah kesamaan. Hal ini memperoleh respon di atas rata-rata pada variabel komunikasi interpersonal. Tingginya kesamaan bisa jadi menekan muncul konflik kerja khususnya antara atasan dengan bawahan yang umumnya disebabkan oleh komunikasi yang buruk atau

perbedaan pendapat. Hal ini sejalan dengan teori hubungan interpersonal Coleman dan Hammen (1996, dalam Suranto, 2011) tentang model peranan. Peranan merupakan aspek dinamis dari suatu status (kedudukan). Apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajibannya sesuai dengan status yang dimilikinya dalam hal ini di BPN Kabupaten Malang, maka ia telah menjalankan peranannya. Asumsi teori peranan mengatakan hubungan interpersonal akan berjalan harmonis mencapai kadar hubungan yang baik yang ditandai dengan adanya kebersamaan, apabila setiap individu bertindak sesuai dengan ekspektasi peranan, tuntutan peranan, dan terhindar dari konflik. Hasil temuan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdilahi (2015) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh negatif dan berkontribusi terhadap konflik. Flower (2013) secara kualitatif mengemukakan bahwa komunikasi mampu menekan atau mencegah munculnya sebuah konflik dalam wirausaha.

Pengaruh Langsung Konflik Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil temuan kedua, yaitu konflik kerja (Z) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di BPN Kabupaten Malang. Hasil ini menunjukkan bahwa jarangya konflik kerja dapat mempengaruhi naiknya kinerja karyawan BPN Kabupaten Malang atau sebaliknya. Indikator konflik kerja berupa konflik horisontal terbukti mendapat respon di bawah rata-rata yang menunjukkan bahwa solidaritas sesama karyawan di BPN Kabupaten Malang cukup baik dan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2013) dalam proses konflik yang digambarkan, konflik berdampak pada kinerja suatu kelompok. Jalanan aksi reaksi antara pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Akibat atau konsekuensi ini bisa bersifat fungsional, dalam arti konflik tersebut menghasilkan kinerja kelompok, atau juga bersifat disfungsional karena justru

menghambat kinerja kelompok. Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di BPN Kabupaten Malang kemungkinan bergantung pada manajemen konflik yang ada. Teknik-teknik manajemen konflik diperlukan untuk meredakan konflik yang ada (Robbins, 2013). Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Sari (2015) dan Mwangi & Ragui (2013) yang menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Konflik Kerja (Z)

Hasil temuan keempat, yaitu komunikasi interpersonal (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui konflik kerja (Z). Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung yang dihasilkan dari komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui konflik kerja adalah sebesar 0,226 dan pengaruh total antara langsung dan tidak langsung adalah sebesar 0,696. Hal tersebut menunjukkan angka

pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsungnya. Nilai t_{hitung} sebesar 2,43 dibandingkan dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,98 sehingga dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui konflik kerja dapat disimpulkan memiliki pengaruh signifikan.

Hasil penelitian ini memungkinkan konflik menjadi mediasi yang mempengaruhi komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan BPN Kabupaten Malang. Suranto (2011) menyatakan komunikasi interpersonal bertujuan membangun dan memelihara hubungan yang harmonis untuk melancarkan kegiatan dan memberikan bantuan. Adanya tujuan tersebut sejalan dengan pendapat Mathis dan Jackson (2000) yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah dukungan yang diterima dan hubungan dengan organisasi. Namun di antara komunikasi interpersonal dan kinerja karyawan dapat muncul konflik yang disebabkan adanya komunikasi yang tidak baik

(Wirawan, 2010). Berdasarkan asumsi model peranan dalam teori hubungan interpersonal Coleman dan Hammen (1996, dalam Suranto, 2011) mengatakan hubungan interpersonal akan berjalan harmonis mencapai kadar hubungan yang baik yang ditandai dengan adanya kebersamaan, apabila setiap individu bertindak sesuai dengan ekspektasi peranan, tuntutan peranan, dan terhindar dari konflik. Secara teoritis komunikasi interpersonal, konflik kerja dan kinerja karyawan memiliki keterkaitan sebab akibat. Hal ini terbukti dari hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui konflik kerja (Z) pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Malang. Apabila komunikasi interpersonal dapat berjalan baik, maka konflik kerja dapat diminimalisir sehingga kinerja karyawan akan berjalan lancar atau meningkat menjadi lebih baik.

KESIMPULAN

1. Komunikasi interpersonal yang baik terbukti mampu menekan konflik kerja. Hasil menunjukkan

semakin baik komunikasi interpersonal yang dilakukan karyawan dapat menekan penyebab konflik kerja di BPN Kabupaten Malang. Hubungan interpersonal yang terjalin di dalam organisasi semakin baik maka meminimalisir timbulnya konflik kerja. Penelitian ini menunjukkan para karyawan menilai komunikasi interpersonal yang terjadi dalam Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Malang sudah baik.

2. Konflik kerja yang rendah terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil menunjukkan seberapa baik kinerja karyawan yang dihasilkan disebabkan oleh rendahnya konflik kerja yang terjadi di BPN Kabupaten Malang. Penelitian ini menunjukkan para karyawan menilai konflik kerja yang terjadi di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Malang jarang terjadi.
3. Komunikasi interpersonal yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil menunjukkan semakin baik komunikasi interpersonal yang

dilakukan oleh seorang karyawan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan BPN Kabupaten Malang yang dihasilkan. Hubungan interpersonal yang terjalin di dalam organisasi semakin baik maka kinerja karyawan yang dihasilkan terbukti semakin meningkat. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator komunikasi interpersonal yaitu keterbukaan, empati, dukungan, kepositifan, dan kesamaan yang diterima oleh karyawan.

4. Komunikasi interpersonal secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan mediasi konflik kerja, artinya muncul atau terhindarnya konflik kerja dapat menjadi mediator yang mempengaruhi kinerja karyawan karena disebabkan komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal dan konflik kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, Willy dan Jogiyanto. 2015.
Partial Least Square (PLS)

- Alternatif. Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Ed. 1. Andi. Yogyakarta.
- Abdilahi, Habon. 2015. 'The Contribution of Interpersonal Communication to Conflict Resolution among Somali Women Groups in Isiolo County', Desertasi. Universitas Nairobi, Nairobi.
- Arifin, Bey. 2005. 'Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan', *Studi Manajemen & Organisasi*, vol. 2, no. 1, pp. 16-34.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- BPN Kepulauan Riau. 2017. *Percepatan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap*, diakses 21 September 2018, <http://kepri.atrbpn.go.id/Publikasi/Berita-Kantor-Pertanahan/percepatan-pendaftaran-tanah-sistematis-lengkap-66325.aspx>.
- Cendhikia, Dimas Bagaskara. 2016. 'Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan', *Administrasi Bisnis*, vol. 35, no. 2, pp. 136-145.
- Flower, Clare. 2013. 'Workplace conflict: A phenomenological study of the types, processes, and consequences of small business conflict', Desertasi. Universitas Pepperdine, California.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 7. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hocker, Joyce L & Wilmot, William W. 2014. *Interpersonal Conflict*. McGraw Hill. New York.
- Kaushal, R & Kwantes, CT. 2006. 'The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy'. *International Journal of Intercultural*

- Relations*, vol. 30, no. 5, pp. 579-603.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John. 2000. *Human Resource Management*. South-Western College Pub. Cincinnati.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Muhammad, Arni. 2014. *Komunikasi Organisasi*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Rajawali Pers. Jakarta.
- Mwangi, Charles & Ragui, Mary. 2013. 'Effects of Work Place Conflicts on Employee Performance in The Air Transport Industry in Kenya', *Business Administration and Management*, vol. 3, no. 6, pp. 1083-1089.
- Pattanduk, Eddy. 2012. 'Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Keadilan Prosedural dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial dan Masyarakat Terisolir Provinsi Papua', Tesis. Universitas Brawijaya, Malang.
- Prakoso, Caesario Dwi. 2016. 'Pengaruh Komunikasi Interpersonal Karyawan Travel Terhadap Kinerja Karyawan Zena Travelindo Malang', Skripsi. Universitas Brawijaya, Malang.
- Republik Indonesia. 1960. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria. Lembaran Negara RI Tahun 1960. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2018. Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 2 Tahun 2018 Tentang Percepatan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap. Lembaran Negara RI Tahun 2018. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2013. Peraturan Presiden Nomor 63 Tahun 2013 Tentang Badan Pertanahan Nasional Republik

- Indonesia. Lembaran Negara RI Tahun 2013. Sekretarian Negara. Jakarta.
- Riduwan, Kuncoro, Engkos Achmad dan Alma, Buchari. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Alfabeta. Bandung.
- Ridwan, Wawan, Hardhienata, Soewarto & Entang, M. 2016. 'The Relationship of Interpersonal Communication, Organizational Commitment and Supervision to Principal's Performance'. *Managerial Studies and Research*, vol. 4, no. 11, pp. 21-24.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior*. Pearson. London.
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis: Disertai Contoh Proposal Penelitian Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sari, Pepi Mulita, Astuti, Endang Siti dan Nurtjahjono, Gunawan Eko. 2015. 'Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan', *Administrasi Bisnis*, vol. 27, no. 2, pp. 1-10.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2007. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta
- Srimiatun dan Prihatinta, Triana. 2017. 'Pengaruh Komunikasi Dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan', *Epicheirisi*, vol. 1, no. 1, pp. 19-28.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 1. CAPS (Center for

- academic Publishing Service*).
Yogyakarta.
- Supranto, J. 2000. *Statistik (Teori dan Aplikasi)*. Edisi 6. Erlangga. Jakarta.
- Suranto, AW. 2011. *Komunikasi Interpersonal*. Graha Mulia. Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2015. *Perilaku Organisasi*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Trawardani, Isa Bharoka. 2015. 'Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Lumajang)', Skripsi. Universitas Brawijaya, Malang.
- Usman, Beny. 2013. 'Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang', *Media Wahana Ekonomika*, vol. 10, no. 1, pp. 1-18.
- Wahyudi, A.H. 2006. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Alfabeta. Bandung.
- Wartini, Sri. 2015. 'Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja', *Manajemen & Organisasi*, vol 6, no. 1, pp. 64-73.
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Humanika, Jakarta.