

The Effect Of Integrative Conflict Management Style, Organizational Communication And Organizational Culture On Employee Performance At PT. Mitsuyoshi Manufacturing Indonesia In Purwakarta

Pengaruh Gaya Manajemen Konflik Integratif, Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan PT. Mitsuyoshi Manufacturing Indonesia Di Purwakarta

Dessi Permata Ssari¹, Luis Marnisa²

Universitas Indo Global Mandiri^{1,2}

datadessi2025@gmail.com¹, luismarnisah@uigm.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

The intense competition in the manufacturing industry demands companies to continuously improve employee performance as a key factor in achieving targets and operational efficiency. This study aims to analyze the influence of integrative conflict management style, organizational communication, and organizational culture on employee performance at PT Mitsuyoshi Manufacturing Indonesia, Purwakarta. A quantitative approach with a survey method was used in this research. Data were collected through questionnaires distributed to 124 randomly selected employees. The data were analyzed using multiple linear regression with the help of SPSS software. The results show that partially, the integrative conflict management style, organizational communication, and organizational culture each have a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously, these three variables also have a significant influence on performance, with a coefficient of determination (R^2) value of 0.877. This means that 87.7% of the variation in employee performance can be explained by the three independent variables, while the rest is influenced by other factors beyond the scope of this study. These findings indicate that the application of a collaborative conflict management style, effective internal communication systems, and a strong organizational culture can foster a conducive work environment and support employee productivity.

Keywords: *Integrating Conflict Management Style, Organizational Communication, Organizational Culture, Employee Performance*

ABSTRAK

Persaingan dalam industri manufaktur menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja karyawan sebagai kunci pencapaian target dan efisiensi operasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya manajemen konflik integratif, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Mitsuyoshi Manufacturing Indonesia, Purwakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner terhadap 124 responden yang dipilih secara acak dari populasi karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, gaya manajemen konflik integratif, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,877. Hal ini berarti 87,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan gaya manajemen konflik yang

kolaboratif, sistem komunikasi internal yang efektif, dan budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendukung produktivitas karyawan.

Kata Kunci : Gaya Manajemen Konflik Integratif, Komunikasi Organisasi, Budaya, Organisasi Kinerja Karyawan.

1. Pendahuluan

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi, khususnya di industri manufaktur yang menghadapi persaingan global. Keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada pengelolaan aspek organisasional seperti manajemen konflik, komunikasi internal, dan budaya kerja. Dalam kondisi organisasi yang semakin kompleks, gaya manajemen konflik integratif menjadi pendekatan yang konstruktif karena mendorong kolaborasi, keterbukaan, dan solusi bersama, serta terbukti berkontribusi pada lingkungan kerja yang harmonis dan peningkatan kinerja karyawan.

Selain itu, komunikasi organisasi yang efektif berperan sebagai fondasi dalam membangun koordinasi, kolaborasi, dan keselarasan antar individu maupun tim, sehingga berdampak langsung pada produktivitas dan kinerja. Di sisi lain, budaya organisasi yang kuat dan adaptif mampu membentuk pola pikir serta perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, sekaligus menjadi faktor penting dalam meredakan konflik dan meningkatkan kinerja, terutama dalam menghadapi perubahan.

Kinerja karyawan sendiri dipengaruhi oleh interaksi berbagai faktor seperti motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja, yang berkaitan erat dengan manajemen konflik, komunikasi, dan budaya organisasi. Pengelolaan konflik yang tidak tepat dapat menurunkan motivasi dan kinerja, sehingga ketiga variabel tersebut perlu dianalisis secara terpadu. PT. Mitsuyoshi Manufacturing Indonesia di Purwakarta telah menerapkan sistem manajemen modern seperti QCC, Kaizen, dan MAI-KPI untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif, dengan capaian positif pada disiplin dan budaya kerja. Namun, masih terdapat kesenjangan antara sistem yang dibangun dan hasil aktual yang belum konsisten, sehingga diperlukan evaluasi terhadap efektivitas penerapan manajemen konflik integratif, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh masing-masing variabel tersebut, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta manfaat praktis bagi perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis, khususnya dalam meningkatkan efektivitas komunikasi, pengelolaan konflik, dan penguatan budaya organisasi guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

Tinjauan Teori

Manajemen merupakan konsep fundamental dalam organisasi yang mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengendalian untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Keberhasilan manajemen tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga pada kemampuan interpersonal, pengambilan keputusan strategis, serta pemahaman dinamika organisasi. Dalam praktiknya, konflik menjadi tantangan yang harus dikelola secara konstruktif agar tidak menurunkan kinerja, melainkan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif.

Sumber daya manusia (SDM) berperan sebagai elemen strategis dalam organisasi karena menentukan arah dan kinerja organisasi. SDM tidak hanya berfungsi administratif,

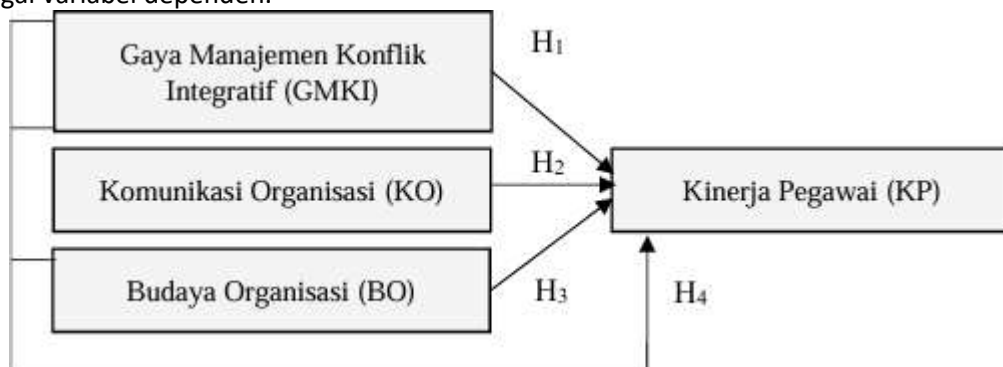
tetapi juga sebagai mitra strategis, agen perubahan, dan penggerak budaya organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif perlu memperhatikan motivasi dan kepuasan kerja melalui keseimbangan faktor motivator dan higienis, sehingga mampu meningkatkan kontribusi karyawan secara optimal. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, persepsi peran, serta dukungan organisasi. Kinerja diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja adalah manajemen konflik. Konflik tidak selalu berdampak negatif, tetapi dapat menjadi sumber inovasi jika dikelola dengan tepat. Gaya manajemen konflik integratif menjadi pendekatan paling konstruktif karena menekankan kolaborasi, keterbukaan, dan solusi bersama. Komunikasi organisasi berperan penting dalam menciptakan koordinasi, mengurangi miskomunikasi, dan mendukung pengambilan keputusan. Komunikasi yang efektif ditandai oleh kejelasan pesan, umpan balik, penggunaan saluran yang tepat, serta keterbukaan antar anggota organisasi.

Hal ini berdampak langsung pada peningkatan efisiensi dan kinerja. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku kerja karyawan. Budaya yang kuat dan positif mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja. Budaya organisasi mencakup artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang menciptakan lingkungan kerja kondusif dan adaptif.

Ketiga variabel, yaitu manajemen konflik integratif, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi, saling berkaitan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Pengelolaan yang tepat terhadap ketiganya akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan.

Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yakni variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat). Dimana gaya manajemen konflik, komunikasi organisasi, budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.1 Hipotesis

1. H₁: Gaya manajemen konflik integratif diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mitsuyoshi Manufacturing Indonesia, Purwakarta.
2. H₂: Komunikasi organisasi diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mitsuyoshi Manufacturing Indonesia, Purwakarta.
3. H₃: Budaya organisasi diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mitsuyoshi Manufacturing Indonesia, Purwakarta.
4. H₄: Gaya manajemen konflik integratif, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi diduga secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mitsuyoshi Manufacturing Indonesia, Purwakarta.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Mitsuyoshi Manufacturing Indonesia di Purwakarta, sebuah perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jalan Cinangka, Bungur Sari, Purwakarta, Jawa Barat. Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei hingga Juli 2025, yang mencakup periode pengumpulan data melalui kuesioner dan analisis data yang dilakukan setelahnya.

Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert 5 poin (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju) yang disebarluaskan secara daring melalui Google Form untuk mengukur variabel penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian berjumlah 180 karyawan. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 5% sehingga diperoleh 124 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah stratified random sampling agar representatif. Karakteristik responden meliputi jenis kela min, usia, jabatan, dan masa kerja.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif, yang berarti data yang dikumpulkan dalam bentuk angka dan dapat dianalisis secara statistik. Penelitian menggunakan data kuantitatif berupa data primer yang diperoleh langsung dari karyawan melalui kuesioner.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator variabel dan diukur menggunakan skala Likert 5 poin. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS melalui:

1. Uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian.
2. Uji asumsi klasik (normalitas, linearitas, homoskedastisitas, multikolinearitas).
3. Analisis regresi linier berganda untuk menguji hubungan antar variabel.

4. Hasil dan emabahasan

Hasil Penelitian

Uji Validitas Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji validitas tiap-tiap butir pertanyaan pada kuesioner yang telah dirancang. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid apabila nilai korelasi (R hitung) dari butir pertanyaan tersebut > R tabel (0,3). 44 45 Tabel 4.1 Uji Validitas Terhadap Butir-Butir Pertanyaan pada Variabel Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI).

Tabel 4.1 Uji Validitas Terhadap Butir-Butir Pertanyaan pada Variabel Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI)

Item Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Hasil
GMKI1	0,549	0,3	Valid (0,549 > 0,3)
GMKI2	0,666	0,3	Valid (0,666 > 0,3)
GMKI3	0,652	0,3	Valid (0,652 > 0,3)
GMKI4	0,519	0,3	Valid (0,519 > 0,3)
GMKI5	0,623	0,3	Valid (0,623 > 0,3)
GMKI6	0,729	0,3	Valid (0,729 > 0,3)

GMKI7	0,688	0,3	Valid (0,688 > 0,3)
GMKI8	0,667	0,3	Valid (0,667 > 0,3)
GMKI9	0,699	0,3	Valid (0,699 > 0,3)
GMKI10	0,712	0,3	Valid (0,712 > 0,3)

Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai R hitung > 0,3 (R tabel). Diketahui seluruh nilai R hitung > 0,3 (R tabel). Sehingga disimpulkan seluruh pertanyaan pada variabel Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI) telah valid.

Tabel 4.2 Uji Validitas Terhadap Butir-Butir Pertanyaan pada Variabel Komunikasi Organisasi (KO)

Item Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Hasil
KO1	0,497	0,3	Valid (0,497 > 0,3)
KO2	0,581	0,3	Valid (0,581 > 0,3)
KO3	0,604	0,3	Valid (0,604 > 0,3)
KO5	0,704	0,3	Valid (0,704 > 0,3)
KO6	0,657	0,3	Valid (0,657 > 0,3)
KO7	0,600	0,3	Valid (0,600 > 0,3)
KO8	0,649	0,3	Valid (0,649 > 0,3)
KO9	0,711	0,3	Valid (0,711 > 0,3)
KO10	0,606	0,3	Valid (0,606 > 0,3)

Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai R hitung > 0,3 (R tabel). Diketahui seluruh nilai R hitung > 0,3 (R tabel). Sehingga disimpulkan seluruh pertanyaan pada variabel Komunikasi Organisasi (KO) telah valid.

Tabel 4.3 Uji Validitas Terhadap Butir-Butir Pertanyaan pada Variabel Budaya Organisasi (BO)

Item Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Hasil
BO1	0,691	0,3	Valid (0,691 > 0,3)
BO2	0,758	0,3	Valid (0,758 > 0,3)
BO3	0,745	0,3	Valid (0,745 > 0,3)
BO4	0,776	0,3	Valid (0,776 > 0,3)
BO5	0,716	0,3	Valid (0,716 > 0,3)
BO6	0,664	0,3	Valid (0,664 > 0,3)
BO7	0,745	0,3	Valid (0,745 > 0,3)
BO8	0,733	0,3	Valid (0,733 > 0,3)
BO9	0,726	0,3	Valid (0,726 > 0,3)
BO10	0,751	0,3	Valid (0,751 > 0,3)

Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai R hitung > 0,3 (R tabel). Diketahui seluruh nilai R hitung > 0,3 (R tabel). Sehingga disimpulkan seluruh pertanyaan pada variabel Budaya Organisasi (BO) telah valid

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas harus dilakukan hanya pada pertanyaan yang telah memiliki atau memenuhi uji validitas, jadi jika tidak memenuhi syarat uji validitas maka tidak perlu diteruskan untuk uji reliabilitas. Berikut hasil dari uji reliabilitas terhadap butir-butir pertanyaan yang valid.

Tabel 4.4. Uji Reliabilitas

Variable	Crobach's Alpha	Hasil
----------	-----------------	-------

Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI)	0,901	Reliabel
Komunikasi Organisasi (KO)	0,89	Reliabel
Budaya Organisasi (BO)	0,932	Reliabel
Kinerja Karyawan (KK)	0,911	Reliabel

Jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6, maka kuesioner penelitian bersifat reliabel. Diketahui bahwa kuesioner bersifat reliabel, karena seluruh nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6.

Uji Normalitas

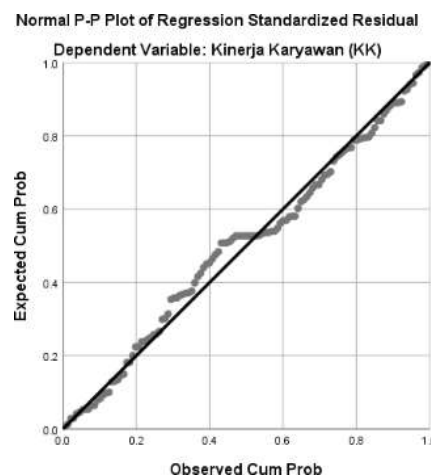
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji dan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas terhadap residual dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Tingkat signifikansi yang digunakan = 0,05. Dasar pengambilan keputusan adalah melihat angka probabilitas, dengan ketentuan sebagai berikut.

Jika nilai probabilitas 0,05, maka asumsi normalitas terpenuhi. Jika probabilitas < 0,05, maka asumsi normalitas tidak terpenuhi.

Tabel 4.5. Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov - Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		124
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.17560836
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.055
	Negative	-.080
Test Statistic		.080
Exact Sig. (2-tailed)		.381

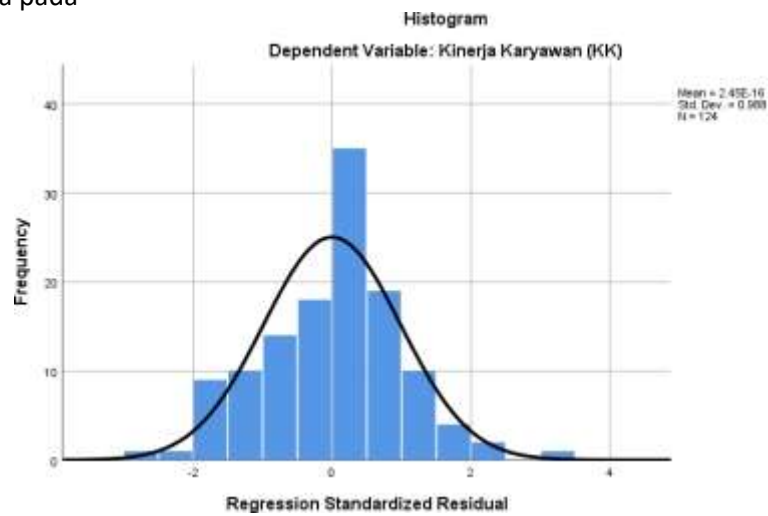
Perhatikan bahwa berdasarkan Tabel 4.5, menunjukkan bahwa nilai *Exact Sig. (2-tailed)* sebesar 0,381, yang berarti lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa residual pada model regresi ini terdistribusi secara normal. Hal ini mengindikasikan bahwa asumsi normalitas terpenuhi, dan model regresi layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.



Gambar 4.1. Uji Normalitas Normal Probability Plot

Gambar 4.1 merupakan pengujian normalitas dengan pendekatan *normal probability*

plot, sementara pada



Gambar 4.2 merupakan pengujian normalitas dengan pendekatan histogram. Diketahui pada Gambar 4.1 titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, sementara pada Gambar 4.2, terlihat kurva berbentuk kurva normal, sehingga data berdistribusi normal.

Gambar 4.2 merupakan pengujian normalitas dengan pendekatan histogram. Diketahui pada Gambar 4.1, titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, sementara pada Gambar 4.2, terlihat kurva berbentuk kurva normal, sehingga data berdistribusi normal.

Analisis Regresi Berganda

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi linear berganda (*multiple linear regression*)

Tabel 4.6 Analisis Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.267	.165			-1.621	.108		
	Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI)	.320	.097	.287		3.304	.001	.135	7.381
	Komunikasi Organisasi (KO)	.349	.089	.298		3.943	.000	.179	5.575
	Budaya Organisasi (BO)	.382	.085	.385		4.471	.000	.138	7.261

Berdasarkan Tabel 4.6, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = -0.267 + 0.32X_1 + 0.349X_2 + 0.382X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diinterpretasi sebagai berikut:

1. Diketahui nilai konstanta adalah -0,267. Nilai tersebut dapat diartikan apabila Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI), Komunikasi Organisasi (KO), Budaya Organisasi (BO) tidak berpengaruh terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (KK), maka nilai variabel dependen Kinerja Karyawan (KK) adalah -0,267.
2. Diketahui nilai koefisien regresi dari variabel Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI)

adalah 0.320, yakni bernilai positif. Hal ini berarti ketika Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI) meningkat sebesar 1 satuan, maka Kinerja Karyawan (KK) cenderung meningkat sebesar 0.320. Diketahui nilai koefisien regresi dari variabel Komunikasi Organisasi (KO) adalah 0.349, yakni bernilai positif. Hal ini berarti ketika Komunikasi Organisasi (KO) meningkat sebesar 1 satuan, maka Kinerja Karyawan (KK) cenderung meningkat sebesar 0.349.

3. Diketahui nilai koefisien regresi dari variabel Budaya Organisasi (BO) adalah 0.382, yakni bernilai positif. Hal ini berarti ketika Budaya Organisasi (BO) meningkat sebesar 1 satuan, maka Kinerja Karyawan (KK) cenderung meningkat sebesar 0.382.

Uji Parsial (t)

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Tabel 4.7 menyajikan nilai koefisien regresi, serta nilai statistik t untuk pengujian pengaruh secara parsial

Tabel 4.7 Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji i)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.267	.165		-1.621	.108		
Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI)	.320	.097	.287	3.304	.001	.135	7.381
Komunikasi Organisasi (KO)	.349	.089	.298	3.943	.000	.179	5.575
Budaya Organisasi (BO)	.382	.085	.385	4.471	.000	.138	7.261

Dependent Variable: Kinerja Karyawan (KK)

- a. Diketahui nilai koefisien regresi dari variabel Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI) adalah 0.320, yakni bernilai positif. Hal ini berarti Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (KK). Diketahui statistik t atau t hitung dari Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI) adalah $3.304 > t \text{ tabel} = 1.97$ dan nilai Sig. adalah 0.001, yakni $< \text{tingkat signifikansi } 0,05$, maka Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK). Sehingga disimpulkan Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK).
- b. Diketahui nilai koefisien regresi dari variabel Komunikasi Organisasi (KO) adalah 0.349, yakni bernilai positif. Hal ini berarti Komunikasi Organisasi (KO) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (KK). Diketahui statistik t atau t hitung dari Komunikasi Organisasi (KO) adalah $3.943 > t \text{ tabel} = 1.97$ dan nilai Sig. adalah 0.000, yakni $< \text{tingkat signifikansi } 0,05$, maka Komunikasi Organisasi (KO) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK). Sehingga disimpulkan Komunikasi Organisasi (KO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK).
- c. Diketahui nilai koefisien regresi dari variabel Budaya Organisasi (BO) adalah 0.382, yakni bernilai positif. Hal ini berarti Budaya Organisasi (BO) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (KK). Diketahui statistik t atau t hitung dari Budaya Organisasi (BO) adalah $4.471 > t \text{ tabel} = 1.97$ dan nilai Sig. adalah 0.000, yakni $< \text{tingkat signifikansi } 0,05$,

maka Budaya Organisasi (BO) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK). Sehingga disimpulkan Budaya Organisasi (BO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK).

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) merupakan suatu nilai (nilai proporsi) yang mengukur seberapa besar kemampuan variabel-variabel bebas yang digunakan dalam persamaan regresi, dalam menerangkan variasi variabel tak bebas.

Tabel 4.8 Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.937 ^a	.877	.874	.17779	1.982

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui nilai koefisien determinasi (R-Square) adalah 0,877. Nilai tersebut dapat diartikan variabel Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI), Komunikasi Organisasi (KO), Budaya Organisasi (BO) mampu mempengaruhi Kinerja Karyawan (KK) sebesar 87,7% sisanya sebesar 100% - 87,7% = 12,3% dijelaskan oleh variabel atau faktor lainnya.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Manajemen Konflik Integratif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (KK), dengan koefisien regresi 0,320, β sebesar 0,287, dan signifikansi 0,001 (<0,05). Hal ini berarti peningkatan GMKI akan meningkatkan kinerja karyawan, dengan kontribusi relatif sebesar 28,7%. Penerapan gaya konflik yang terbuka, kooperatif, dan berorientasi pada solusi bersama terbukti meningkatkan kinerja, sejalan dengan konsep *win-win solution* Thomas dan Kilmann (1974) serta temuan Wulandari (2020).

Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi Organisasi (KO) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi 0,349, β sebesar 0,298, dan signifikansi 0,000. KO memberikan kontribusi sebesar 29,8% terhadap kinerja. Komunikasi yang terbuka, konsisten, dan dua arah mampu meningkatkan pemahaman dan kolaborasi kerja, sesuai dengan teori Robbins (2001) dan penelitian Safitri dan Handayani (2022).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi (BO) merupakan variabel paling dominan dengan koefisien regresi 0,382, β sebesar 0,385, dan signifikansi 0,000. Kontribusinya mencapai 38,5% terhadap kinerja karyawan. Budaya yang menekankan kolaborasi, etika kerja, dan inovasi terbukti meningkatkan produktivitas dan loyalitas, sejalan dengan pandangan Schein (2010) dan Prasetyo (2021).

Implikasi Koefisien Determinasi

Nilai R^2 sebesar 0,877 menunjukkan bahwa 87,7% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh GMKI, KO, dan BO sementara 12,3% dipengaruhi faktor lain diluar model. Hal ini menegaskan pentingnya pengelolaan konflik, komunikasi efektif, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

5. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 124 karyawan PT. Mitsuyoshi Manufacturing Indonesia menggunakan analisis regresi linear berganda, disimpulkan bahwa Gaya Manajemen Konflik Integratif (GMKI), Komunikasi Organisasi (KO), dan Budaya Organisasi (BO) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK).

1. GMKI berpengaruh positif dan signifikan terhadap KK. Pendekatan konflik yang kolaboratif dan berorientasi *win-win solution* terbukti meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja, serta relevan dengan prinsip Kaizen.
2. KO berpengaruh positif dan signifikan terhadap KK. Komunikasi yang terbuka dan dua arah mendukung kinerja yang lebih baik, sejalan dengan prinsip Quality Control Circle (QCC).
3. BO berpengaruh positif dan signifikan terhadap KK. Budaya yang kuat mendorong perilaku kerja sesuai visi perusahaan dan mendukung penerapan sistem MAI KPI.
4. Secara simultan, GMKI, KO, dan BO berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sekaligus menjelaskan kesenjangan antara penerapan sistem manajemen SDM (QCC, Kaizen, MAI KPI) dan hasil aktual di lapangan. Efektivitas sistem bergantung pada implementasi yang konsisten.
5. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 87,7% menunjukkan bahwa sebagian besar variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, meskipun masih diperlukan optimalisasi implementasi

Daftar Pustaka

- Aoun, S. M., Mubarak, S., & Hasnan, N. (2020). The effect of conflict management styles on employee performance among Lebanese industrial firms. *Journal of Technology and Operations Management*, 15(1), 40–49. <https://doi.org/10.32890/jtom2020.15.1.4>
- Bagaskara, D., Hamidah, C., Utami, N., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 35(2), 1–10. <https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1480>
- Balau, R. N., Tumbel, T. M., & Kalangi, J. A. F. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Pure Foods International Bitung. *Productivity: Jurnal Ilmiah Universitas Katolik De La Salle Manado*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.35790/prod.v11i1.46578>
- Barnlund, D. C. (1970). A transactional model of communication. In K. Sereno & C. Mortensen (Eds.), *Foundations of communication theory* (pp. 83–102). Harper & Row.
- Bögenhold, D. (2009). Maslow's hierarchy of needs. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/254861388_Maslow's_Hierarchy_of_Needs
- Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531–582. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002531>
- Dinata, Y. P. (2022). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja di CV. Insan Pratama Surabaya. *Jurnal Mitra Manajemen*, 6(7), 420–430.
- Djohar, A. P., Waru, A. P. D. T., & Andriani, R. (2024). Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 12–16. <https://doi.org/10.31294/jab.v4i1.3469>
- Fathurrohman, M. (2014). *Teori fungsi-fungsi manajemen*. Refika Aditama.
- Fauzi, K. A., & Purbasari, R. (2024). Peran budaya organisasi dalam manajemen konflik pada tempat kerja di era digital. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 20(2),

- 60–68. <https://doi.org/10.23960/jbm.v20i2.2285>
- Gustiana, L., Haris, A., & Walhidayat, T. (2024). Efektivitas komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Ajamu Kabupaten Labuhanbatu. *Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)*, 6(1), 45–51. <https://doi.org/10.31289/jipikom.v6i1.3008>
- Kusnadi, K., Priatna, D. K., & Anggraeni, A. F. (2024). Pengaruh komunikasi organisasi 68 dan koordinasi lintas fungsi organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat). *Journal of Social and Technological Learning*, 1(4). <https://doi.org/10.38035/jstl.v1i4.255>
- Laelawati, K. (2024). Membangun budaya inovasi melalui digital leadership: Tantangan dan peluang dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 1144–1152. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/7376>.
- Lestari, E., Muhidin, D., Manalu, N. C., Herman, H., Manajemen, M., Ibnu Sina, U., & Riau, K. (2024). Pengaruh budaya organisasi, struktur komunikasi dan sistem penghargaan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Pengembangan SDM Kota Batam. *Humanity Journal*, 5(1).
- Mardalena, & Sarinah. (2017). *Pengantar manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mustofa, A. Z. (2022). Hierarchy of human needs: A humanistic psychology approach of Abraham Maslow. *Kawanua International Journal of Multicultural Studies*, 3(2), 30–35. <https://doi.org/10.30984/kijms.v3i2.282>
- Ningrum, E. A., Suratradi, P., & Alif, M. I. (2024). Pengaruh komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Retorika: Jurnal Komunikasi, Sosial dan Ilmu Politik*, 1(6), 291–309.
- Noermijati, N., Sunaryo, S., & Ratri, I. K. (2021). The influence of emotional intelligence on employee performance mediated by cooperative conflict management style of integrating and compromising. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 37–47. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.05>
- Oktaviani, R., & Putra, A. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 12(1), 9–16.
- Paresashvili, N., Maisuradze, T., Gechbaia, B., Weis, L., & Koval, V. (2021). Conflict management impact on the employee productivity. *SHS Web of Conferences*, 111, 01010. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101010>
- Permana, R., & Sefiana, D. (2022). Pengaruh etos kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BPR Syariah Artha Madani. *Jurnal Masarin*, 1(1), 30–36. <https://doi.org/10.56881/masarin.v1i1.120>
- Rahim, M. A. (2005). Toward a theory of managing organizational conflict. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Safitri, Y., & Rudiatno, R. (2024). Pengaruh komunikasi dan konflik internal terhadap kinerja karyawan PT Industrial Robotic Automation Surabaya. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Sosial*, 1(4), 115–122. Retrieved from <https://jurnal.uwp.ac.id/FEB/index.php/jeps/article/view/375>
- Wati, E. S., Sarwoko, E., & Yuniarianto, A. (2020). Budaya organisasi sebagai mediasi hubungan kepemimpinan dan kinerja karyawan. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia (JSMB)*, 7(1), 51–60. <http://journal.trunojoyo.ac.id/jsmb/article/view/6686>
- Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025, May 13). Strategic ESG-driven human resource practices: Transforming employee management for sustainable organizational growth [Preprint]. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.08201>
- Yaseen, S. G., Rawashdeh, E. R., Alghasab, G. A., Dmour, D. D. M., & Ghanem, A. A. (2021). Conflict management styles and innovation performance: The mediating role of

organizational agility. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 456–472.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2137>