



Pengaruh Manajemen Konflik, Organizational Learning, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di CV. XYZ Surabaya

Cahyo Rachmat Dani^{1*}, Tan Evan Tandiyono²
¹⁻²Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

Alamat: Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Surabaya, Jawa Timur

Korespondensi penulis: cahyorachmat@gmail.com*

Abstract. *Human Resources (HR) are an essential asset in an organization or company, as they encompass individuals with the skills, knowledge, and competencies needed to achieve organizational goals. Conflict management, organizational learning, and effective communication are the main pillars of HR management. Conflict management plays a role in transforming potential friction into opportunities for creative solutions, maintaining harmony, and improving team productivity. Organizational learning enables individuals and organizations to grow, adapt, and face new challenges with continuously evolving knowledge. Meanwhile, effective communication acts as a bridge that connects vision, mission, and actions, ensuring all elements of the organization move in alignment toward shared goals. CV. XYZ Surabaya is a company engaged in the supply and distribution of electrical equipment. Finding the right human resources for this organization is not an easy task. One of the company's primary objectives is to improve employee performance, as improved employee performance is directly proportional to enhanced organizational performance. Based on the research findings, the t-test (partial) and f-test (simultaneous) analysis revealed that the variables of conflict management, organizational learning, and communication have a significant impact, both partially and simultaneously, on employee performance at CV. XYZ Surabaya.*

Keywords: *Conflict Management, Organizational Learning, Communication, Human Resources*

Abstrak. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena mencakup individu-individu dengan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen konflik, Organizational learning, dan Komunikasi yang efektif adalah pilar utama dalam pengelolaan SDM. Manajemen konflik berperan dalam mengubah potensi gesekan menjadi peluang untuk solusi kreatif, menjaga harmoni, dan meningkatkan produktivitas tim. Organizational learning memungkinkan individu dan organisasi untuk tumbuh, beradaptasi, serta menghadapi tantangan baru dengan pengetahuan yang terus berkembang. Komunikasi yang efektif menjadi jembatan yang menghubungkan visi, misi, dan tindakan, memastikan seluruh elemen organisasi bergerak selaras menuju tujuan bersama. CV. XYZ Surabaya adalah perusahaan yang bergerak dalam penyediaan dan distribusi perlengkapan alat-alat listrik. Menemukan SDM yang tepat di dalam organisasi ini bukanlah tugas yang mudah. Salah satu tujuan utama perusahaan adalah meningkatkan kinerja karyawan, karena peningkatan kinerja karyawan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, analisis uji t (parsial) dan uji f (simultan) mengungkapkan bahwa variabel manajemen konflik, *Organizational Learning*, dan komunikasi secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan, pada CV. XYZ Surabaya.

Kata kunci: Manajemen Konflik, Organizational Learning, Komunikasi, Kinerja Karyawan

1. LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor pencapaian keberhasilan sebuah perusahaan. Berbagai tantangan dapat muncul, salah satunya adalah konflik di tempat kerja. Konflik, jika tidak dikelola dengan baik, dapat mengganggu produktivitas dan hubungan kerja antar karyawan. Selain itu, pembelajaran organisasi dan komunikasi yang efektif juga menjadi komponen penting dalam mendukung kinerja karyawan.

Istilah “manajemen konflik” menggambarkan serangkaian tindakan dan reaksi yang logis dan seimbang yang dilakukan oleh pihak-pihak yang berkonflik atau oleh pihak luar. Mengelola dan mengendalikan situasi konflik antar pihak adalah tujuan utama. Kemampuan untuk menjaga koordinasi kerja yang efisien, menerapkan teknik motivasi yang sesuai, mengembangkan kompetensi pribadi, dan menetapkan kebijakan yang adil merupakan indikator keberhasilan manajemen konflik. Produktivitas karyawan dapat dipengaruhi secara positif oleh kemampuan organisasi untuk menyelesaikan konflik dengan cara mendamaikan perbedaan pendapat.

Untuk menghadapi perubahan lingkungan yang tidak stabil, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan merespons setiap tantangan yang muncul. Organisasi mengantisipasi perubahan tersebut menuntut perhatian pada aspek penting, yaitu pengembangan kapasitas pembelajaran di dalam organisasi. Tidak semua organisasi memiliki kemampuan untuk belajar dengan cepat demi kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu, organisasi perlu selalu tanggap dan mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang kompleks serta siap menghadapi tantangan persaingan global yang terus berubah.

Komunikasi adalah faktor krusial yang dapat berdampak positif bagi perusahaan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dengan komunikasi yang efektif, perusahaan dapat memaksimalkan alur kerja dan mencapai tujuan yang diinginkan. Sebaliknya, jika kurangnya komunikasi yang efektif antara individu dapat menimbulkan kebingungan dan ketidakjelasan dalam penyelesaian tugas, baik di tingkat individu maupun kelompok. Kondisi ini dapat menghambat penyelesaian masalah dan menurunkan produktivitas secara keseluruhan. Dengan demikian, komunikasi yang efektif menjadi kunci utama dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif. Komunikasi juga memegang peranan penting bagi pegawai dalam menjalankan kegiatan dan aktivitas mereka. Dengan komunikasi yang baik antar pegawai, kinerja mereka dapat meningkat, yang pada gilirannya dapat mengurangi penurunan kinerja di instansi-instansi pemerintahan.

CV. XYZ Surabaya adalah perusahaan yang bergerak dalam pendistribusian peralatan listrik untuk kebutuhan individu, proyek pembangunan, dan instansi lainnya. Dalam operasionalnya, perusahaan menghadapi tantangan dalam memastikan bahwa kinerja karyawan tetap optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak manajemen konflik, *organizational learning*, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Kualitas sumber daya manusia dapat diukur berdasarkan kinerja karyawan. Organisasi perlu meyakini bahwa untuk mencapai keunggulan, penting untuk mengupayakan kinerja individu yang optimal. Keberhasilan perusahaan tercermin dari pencapaian kinerja

karyawannya, yang mengharuskan karyawan untuk selalu memberikan hasil terbaik. Kinerja karyawan yang baik atau buruk akan berpengaruh langsung terhadap pendapatan perusahaan secara keseluruhan.

Karyawan adalah individu yang menjadi bagian integral dari organisasi dan memiliki peran krusial dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk itu, CV. XYZ perlu memberikan perhatian khusus terhadap manajemen konflik di tempat kerja, mengingat konflik saat ini menjadi hal utama dalam memicu tingginya tingkat pergantian karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS

Pengertian Manajemen Konflik

Pandangan seseorang terhadap konflik akan memengaruhi cara mereka mengelola konflik dalam situasi tertentu. Jika individu tersebut memiliki posisi kepemimpinan atau jabatan manajerial dalam organisasi, pandangan ini juga akan berdampak pada gaya kepemimpinan dan manajemennya. Oleh karena itu, sebelum membahas manajemen konflik lebih lanjut, penting untuk memahami konsep dasar konflik itu sendiri.

Apabila tidak ditangani dengan baik, konflik dapat berdampak negatif. Oleh karena itu, diperlukan upaya pengelolaan konflik atau manajemen konflik sebagai langkah solusi. Manajemen konflik merupakan proses merancang strategi tertentu untuk mengelola konflik, dengan tujuan mencapai penyelesaian permasalahan.

Pengertian Organizational Learning

Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*) adalah proses di mana sebuah organisasi secara bersama-sama memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru, kemudian menggunakannya untuk meningkatkan kinerja. Proses ini tidak hanya melibatkan pembelajaran individu, tetapi juga mencakup pembelajaran kolektif oleh seluruh organisasi yang secara berkelanjutan berkembang dan beradaptasi. Pembelajaran organisasi juga mencakup pembelajaran yang mendalam dan efektif dari proses restrukturisasi yang dilakukan, yang sering kali berawal dari masalah-masalah yang muncul dalam elemen internal maupun dari organisasi secara keseluruhan.

Dengan menerapkan pembelajaran organisasi, perusahaan mendorong karyawan untuk saling memberikan evaluasi dan umpan balik. Situasi ini mendorong karyawan untuk mengeksplorasi metode kerja baru dan berpartisipasi dalam pendekatan sistematis yang holistik. Proses yang berkesinambungan memungkinkan perusahaan untuk memperbarui informasi yang sebelumnya telah dipelajari, sehingga mereka dapat beradaptasi secara efektif

terhadap berbagai tantangan di masa depan. Pembelajaran ini juga menjadi elemen penting dalam pengambilan keputusan, di mana karyawan maupun manajer perlu bertindak secara cepat dan responsif, sekaligus mendukung inovasi yang dihasilkan oleh karyawan yang berpotensi menjadi produk unggulan perusahaan di masa mendatang.

Pengertian Komunikasi

Komunikasi memiliki peran yang krusial dalam kehidupan manusia, khususnya dalam menjalani interaksi sehari-hari.. Hal ini menjadi semakin penting dalam lingkup terkecil masyarakat, yaitu keluarga. Dalam proses komunikasi, keberadaan umpan balik menjadi elemen yang diharapkan untuk memastikan bahwa tujuan komunikasi dapat tercapai dengan efektif.

Komunikasi merupakan proses di mana seorang pengirim pesan menyampaikan rangsangan, biasanya berupa kata-kata, dengan tujuan memengaruhi perilaku orang lain atau audiens. Proses ini juga mencakup proses menyampaikan informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan berbagai hal lainnya. Berbagai definisi yang telah diperjelas saling melengkapi satu sama lain. Proses menciptakan, mentransmisikan, menerima, dan mencerna pesan baik dari individu dapat secara luas dicirikan sebagai komunikasi. Definisi ini menekankan beberapa poin penting, salah satunya adalah bahwa komunikasi adalah suatu proses yang melibatkan penciptaan, penerimaan, dan pemrosesan pesan.

Pengertian Kinerja Karyawan

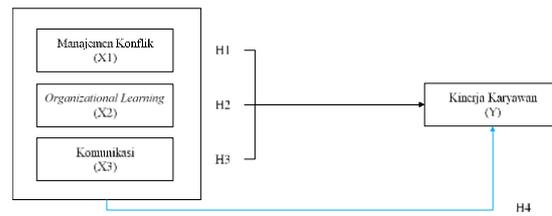
Organisasi bisnis diciptakan dengan tujuan tertentu. Salah satu unsur yang mempengaruhi tercapainya tujuan tersebut adalah perilaku organisasi. Kinerja karyawan, atau bagaimana orang menyelesaikan tugas dan fungsi berbeda yang terkait dengan pekerjaan mereka dalam organisasi, merupakan salah satu aktivitas utama dalam sebuah organisasi.

Kinerja terkait erat dengan hasil yang dicapai seseorang dalam jangka waktu tertentu. Seseorang harus mempunyai tingkat kompetensi dan kesiapan tertentu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Namun yang perlu dilakukan pelaksanakannya, kesiapan dan kemampuan saja tidak akan cukup efektif. Sejauh mana kriteria pekerjaan dapat dipenuhi tercermin dalam kinerja, yang pada akhirnya terlihat pada keluarannya.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei secara kuantitatif. Partisipan penelitian adalah pekerja CV di XYZ di Surabaya. Kuesioner yang dimaksudkan untuk mengukur kinerja karyawan, komunikasi, pembelajaran organisasi, dan manajemen konflik digunakan untuk mengumpulkan data. Analisis hubungan antara variabel terikat (kinerja karyawan) dilakukan dengan menggunakan uji regresi linier berganda dengan faktor bebas (komunikasi, *Organizational Learning*, dan manajemen konflik).

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka konseptual

Keterangan :

Pengaruh secara parsial (sendiri-sendiri, variabel x yang menghubungkan y)

Pengaruh secara simultan (bersama-sama, ke 3 variabel x yang menghubungkan y)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner secara langsung kepada partisipan di lokasi digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Peneliti yang bertemu langsung dengan responden meminta mereka untuk mengisi kuesioner, yang kemudian diisi oleh anggota staf CV. XYZ. Sampel sebanyak 40 karyawan telah dipilih peneliti untuk dijawab. Karyawan CV dijadikan sebagai responden penelitian. Deskripsi kelompok Jaya Abadi Surabaya memuat atribut responden berdasarkan jabatan, usia, dan jenis kelamin. Oleh karena itu, berikut penjelasan yang dihasilkan:

Karakteristik Responden

a.) Jenis kelamin responden

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki- laki	20	50%
Perempuan	20	50%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Primer, 2024

Tabel diatas menampilkan atribut responden menurut jenis kelaminnya. 20 responden adalah laki-laki dan merupakan setengah dari total responden, dan 20 responden adalah perempuan, yang berarti separuhnya juga. Hal ini menunjukkan bahwa sebaran gender CV. Tenaga kerja Jaya Abadi Surabaya berimbang, dengan 50% tenaga kerja adalah laki-laki dan 50% adalah perempuan.

b.) Usia Responden

Deskripsi responden berdasarkan usia dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
18-28	32	80%
29-36	8	20%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Primer, 2024

Tabel diatas menampilkan distribusi usia responden. 32 responden penelitian, atau 80% dari total, berusia antara 18 dan 28 tahun. Delapan responden, atau 20% sampel, berusia antara 29 dan 36 tahun. Mayoritas adalah karyawan CV, dapat menyimpulkan. Kelompok usia 18–28 tahun yang merupakan kelompok paling produktif mendominasi di Jaya Abadi Surabaya.

c.) Jabatan

Deskripsi responden berdasarkan jabatan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Admin	14	35%
Operasional	10	25%
Gudang	16	40%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Primer, 2024

Tabel diatas menampilkan distribusi posisi responden. 14 responden atau 35% dari total responden merupakan asisten administrasi dalam penelitian ini. Sepuluh responden, atau 25% dari total, bekerja di bagian operasional, sedangkan enam belas responden, atau 40% dari total, bekerja sebagai pegawai gudang. Mengingat pentingnya peran pekerja gudang dalam organisasi ini, terlihat bahwa sebagian besar karyawan di CV. Jaya Abadi Surabaya merupakan pekerja gudang yang jumlahnya melebihi pekerja di posisi lain.

Analisis Data

Uji Instrumen

a) Uji Validitas Variabel Manajemen Konflik (X_1)

Dari pengolahan uji validitas variabel manajemen konflik (X_1) terlihat jelas bahwa nilai r hitung untuk variabel Manajemen Konflik lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel (0,3120) yang menunjukkan bahwa seluruh pernyataan pada indikator Manajemen Konflik dianggap benar.

b) Uji Validitas Variabel *Organizational Learning* (X_2)

Setiap pernyataan pada indikator Pembelajaran Organisasi dapat dianggap sah karena nilai r terhitung untuk variabel Pembelajaran Organisasi lebih tinggi dari nilai r tabel (0,3120).

c) Uji Validitas Variabel Komunikasi (X_3)

Setiap pernyataan pada indikator Komunikasi dianggap asli karena nilai r hitung untuk variabel Komunikasi lebih tinggi dari r tabel (0,3120).

d) Uji Validitas Variabel Komunikasi (X_3)

Setiap pernyataan indikasi Kinerja Pegawai dianggap sah karena nilai r hitung untuk variabel Kinerja Pegawai lebih besar dibandingkan dengan r tabel (0,3120).

Uji Reliabilitas

Karena nilai Cronbach alpha lebih tinggi dibandingkan Alpha, maka terbukti dari temuan analitis pada tabel di atas bahwa uji reliabilitas pada variabel kinerja karyawan, komunikasi, pembelajaran organisasi, dan manajemen konflik memberikan hasil yang dapat diandalkan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa skala pengukuran masing-masing variabel mempunyai ketergantungan yang dapat diterima.

Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,09141058
Most Extreme Differences	Absolute	,083
	Positive	,083
	Negative	-,055
Test Statistic		,083
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.
 d. This is a lower bound of the true significance.

Gambar 1. Uji Normalitas

Asim. tanda tangan. (2-tailed) bernilai 0,200, lebih besar dari 0,05, seperti terlihat pada Gambar 4.2 di atas. Hal ini membuktikan bahwa data sebaran penduduk normal.

b) Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

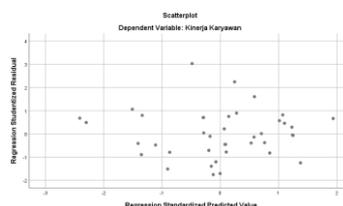
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	MANAJEMEN KONFLIK	,424	2,360
	LEARNING ORGANIZATIONAL	,331	3,021
	,KOMUNIKASI	,278	3,594

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Gambar 2. Uji Multikolinieritas

Berdasarkan temuan uji multikolinieritas pada Gambar 4.3, Variabel Komunikasi (X3) memiliki nilai toleransi sebesar 0,278, Variabel Pembelajaran Organisasi (X2) memiliki nilai toleransi sebesar 0,331, dan Variabel Pengelolaan Konflik (X1) memiliki nilai toleransi sebesar 0,424. Semua nilai ini lebih besar dari 0,10. Sedangkan Variabel Pembelajaran Organisasi (X2) memiliki nilai VIF sebesar 3,021, Variabel Komunikasi (X3) memiliki nilai VIF sebesar 3,594, dan Variabel Manajemen Konflik (X1) memiliki nilai VIF sebesar 2,360. Semua nilai ini berada di bawah 10,00. Hal ini mengarah pada kesimpulan bahwa tidak ada multikolinieritas.

c) Uji Heteroskedastisitas



Gambar 4. Uji heteroskedastisitas

Karena tidak ada pola yang terlihat dan titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka 0, maka dapat disimpulkan dari gambar sebelumnya tidak ada heteroskedastisitas.

Analisis Data

a. Uji Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,670	4,811		2,139	,033
	MANAJEMEN KONFLIK	,387	,174	,277	3,132	,023
	LEARNING ORGANIZATIONAL	,451	,208	,142	2,243	,007
	KOMUNIKASI	,309	,233	,221	2,328	,013

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Gambar 3. Uji Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda di atas, kuesioner yang diberikan kepada karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini dan menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh perbedaan pendapat, peningkatan keterampilan, dan efektivitas kerja.

b. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,800 ^a	,640	,609	3,218

a. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI, MANAJEMEN KONFLIK, LEARNING ORGANIZATIONAL

Gambar 6. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel bebas (X) mempunyai pengaruh sebesar 60,9% terhadap variabel terikat (Y), dan sisanya sebesar 39,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak termasuk dalam penelitian ini, sesuai dengan nilai Koefisien Tekad (R^2) Adjusted R square sebesar 0,609. Dengan demikian, hasil uji koefisien determinasi (R^2) di atas menunjukkan komunikasi, *Organizational Learning*, dan manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Jaya Abadi Surabaya.

Pengujian Hipotesis

a. Uji T (Parsial)

Tabel 4. Uji T (Parsial)

Variabel	t-hitung	t-tabel	sig	Sig-hitung
Manajemen Konflik	3,132	2,026	0,05	0,023
<i>Organizational Learning</i>	2,243	2,026	0,05	0,007
Komunikasi	2,328	2,026	0,05	0,013

Sumber : SPSS Versi 25, 2024

Hasil uji t di atas menunjukkan bahwa kuesioner yang diisi oleh karyawan menunjukkan bahwa komunikasi, *Organizational Learning*, dan manajemen konflik secara signifikan dan parsial meningkatkan kinerja karyawan.

Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	661,184	3	220,395	21,288	,000 ^b
	Residual	372,716	37	10,353		
	Total	1033,900	40			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN
b. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI, MANAJEMEN KONFLIK, LEARNING ORGANIZATIONAL

Gambar 4 Uji F (Simultan)

Gambar diatas menampilkan f hitung > f tabel yaitu $21,288 > 3,25$ berdasarkan temuan uji F variabel Etika Kerja, Kerja Sama Tim, dan Komunikasi terhadap variabel Kinerja Pegawai. Pada taraf signifikansi 5% maka H4 diterima karena H0 ditolak dan nilai signifikansi 0,000 kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bagaimana independen komunikasi, *Organizational Learning*, dan manajemen konflik semuanya secara signifikan mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan pada saat yang bersamaan. Hasil uji F menunjukkan kuesioner yang diberikan kepada karyawan sebagai responden menunjukkan komunikasi, pembelajaran organisasi, dan manajemen konflik semuanya berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan pada saat yang bersamaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian dan analisis penulis mengenai pengaruh komunikasi, pembelajaran organisasi, dan manajemen konflik terhadap kinerja karyawan di CV. Jaya Abadi Surabaya menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

- Variabel Manajemen Konflik mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Jaya Abadi Surabaya, sesuai hasil uji t parsial.
- Variabel *Organizational Learning* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Jaya Abadi Surabaya, sesuai hasil uji t parsial.
- Hasil uji t parsial menunjukkan bahwa variabel komunikasi pada CV. Jaya Abadi Surabaya mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.
- Hasil uji F secara bersamaan menunjukkan bahwa variabel independen yaitu komunikasi, *Organizational Learning*, dan manajemen konflik mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan CV. Jaya Abadi Surabaya.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diambil, maka saran yang bisa diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- a) Studi ini menunjukkan bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh manajemen konflik. Oleh karena itu, untuk menciptakan tempat kerja yang damai dan efektif, dunia usaha didorong untuk membangun jalur komunikasi yang terbuka, kebijakan yang adil, pelatihan penyelesaian konflik, metode kooperatif, budaya kerja yang positif, tim mediasi, dan penilaian yang sering, serta pedoman lainnya di CV. XYZ.
- b) Temuan dari penelitian ini adalah menunjukkan komunikasi dan *Organizational Learning* berdampak signifikan terhadap kinerja pekerja. maka para pemimpin CV. XYZ sebaiknya fokus pada komponen komunikasi dan *Organizational Learning* yang ditawarkan kepada anggota staf dengan memastikan kontennya sesuai dengan peran dan tanggung jawab mereka, baik secara individu maupun kelompok. Selain itu, komunikasi yang baik dan efisien diperlukan untuk menghindari kesalahpahaman dan mendorong kontribusi konstruktif karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas karyawan.
- d) Kesimpulan bahwa komunikasi, *Organizational Learning*, dan manajemen konflik memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa eksekutif di CV. Jaya Abadi Surabaya perlu lebih fokus pada elemen-elemen tersebut.
- e) Diharapkan CV. Jaya Abadi Surabaya akan menggunakan penelitian ini sebagai landasan pengambilan keputusan untuk terus meningkatkan komunikasi karyawan, *Organizational Learning*, dan manajemen konflik.

DAFTAR REFERENSI

- Adawiah, A., Mansur, M., & Sahrul, S. (2022). Pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Soppeng. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 5(2), 89–94. <https://doi.org/10.57093/metansi.v5i2.161>
- Annisa Hermaliah Putri, Ipah Ema Jumiati, Lubis, A. N., Devy Elzanila, Iis Kristina, Muhammad Irsyad, Ratna Ayu Sondari, & Santikah. (2023). Pengaruh stres, konflik kerja, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja Himpunan Mahasiswa Administrasi Publik UNTIRTA. *Communicology: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 11(1), 49–63.
- Anwar, C. (2015). Manajemen konflik untuk menciptakan komunikasi yang efektif (Studi kasus di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia). *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(2), 148–157.

- Arfizal, P., Musadieg, M., & Ruhan, I. (2014). Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap prestasi kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(1), 383–388. <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/Manager/article/view/6000>
- Fabiani Sofie, & Sisca Eka Fitria. (2018). Identifikasi fungsi manajemen sumber daya manusia pada usaha menengah (Studi pada CV. Kota Agung). *Jurnal Wacana Ekonomi*, 18(1), 1–12. www.jurnal.uniga.ac.id
- Ginola, D. (2022). Analisis pengaruh manajemen konflik dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PD Puncak Jaya di Pontianak. 6(10), 2154–2161.
- Halawa, O., Maria Gusmão de Oliveira Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan Nasional, E., & Program Doktor Ilmu Lingkungan, I. (2021). Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. Citra Keluarga Baru. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i2.5021>
- Hidayat, R., & Anwar, S. (2024). Manajemen sumber daya manusia (Studi kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Qurrota A'yun). *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah*, 1(2), 387–396.
- Humaidi, M. A., & Musliadi, M. (2022). Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai pada LPP TVRI Stasiun Kalimantan Selatan. *RETORIKA: Jurnal Kajian Komunikasi Dan Penyiaran Islam*, 4(1), 1–10.
- Istomo, S. W. (2013). Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. 1–106.
- Kharisma, B. (2021). Pengaruh konflik kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya di Kota Samarinda. *Borneo Student Research*, 3(1), 822–830.
- Kurniawan, A. (2021). Analisis konflik kerja dan kinerja karyawan pada PT. Indomarco Adi Prima Stock Point Rumbai Cabang Pekanbaru. 4(1), 6.
- Latib, Fathoni, A., & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai (Studi pegawai Dinas Pasar Kota Semarang). *Journal of Management*, 2(2), 250–250.
- Mohamad, R., & Nawawi, M. T. (2020). Pengaruh organizational learning, organizational commitment dan job satisfaction terhadap employee performance di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(4), 1060.
- Ndururu, S. (2023). Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai Puskesmas. 7(1), 1–14. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK558907/>
- Pratami, A. P. (2019). Pengaruh konflik kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi kasus pada PD. Pasar Jaya). Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 1–164.
- Pribadi, J. D., Sukma, E. A., & Nikmah, F. (2018). Pengaruh organizational learning terhadap kinerja organisasi. *Progress Conference*, 1(1), 360–371.

- Rahim, M. A. (2005). Toward a theory of managing organizational conflict. SSRN Electronic Journal, October 2003. <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Ruswin. (2018). Pengaruh konflik kerja dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Yavindo Sumber Persada.
- Safarini, N., & Asih, D. F. (2020). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Lampung. Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis, 4(1), 29–36.
- Sari, S., & Lase Kasih, P. H. (2021). Pengaruh pelatihan, komunikasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara Medan. Jimek: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi, 4, 47–65. <http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/jimek>
- Selviana, N. (2018). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Takalar. 7, 1–25.
- Somantri, M. S. (2020). Pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja pegawai di kantor Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang. 1–93.
- Tindangen, S. (2023). Pengaruh manajemen konflik terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi pada karyawan perusahaan PT Sinar Galesong Prima, Manado). Yogyakarta: Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Atma Jaya.
- Wibowo, I. P. A. H., & Yuniari, M. (2013). Pengaruh komunikasi, konflik dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 2(6), 703.
- Yulianti, E. (2017). Komunikasi dan konflik terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Journal of Business Studies, 2(2), 45–57.