



**PENGARUH *INTERNAL CONFLICT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN
ORGANIZANIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**
(Studi Kasus di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan)

Marisi P. Manalu

Universitas Terbuka, Marisi.manalu84@gmail.com

Ana Sriekaningsih

STIE Bulungan Tarakan, sriekaningsih.ana@gmail.com

Diki

Universitas Terbuka, dikinian@ecampus.ut.ac.id

ABSTRACT

The research objectives to be achieved from this research are to analyze and prove: The effect of internal conflict on Organizational Citizenship Behavior, the influence of Organizational Citizenship Behavior on employee performance, the influence of internal conflict on employee performance and the influence of Organizational Citizenship Behavior variable as a mediating variable between internal conflict on performance. employees at the Tarakan Class III Port Authority and Harbormaster Office. This study uses a quantitative descriptive research approach, where this study will describe a number of variables related to the problem and unit under study among the phenomena being tested. The population in this study were all employees at the Port Authority and Class III Tarakan Port Authority totaling 64 employees. The sample of this study was 47 who were employees of the Class III Port Authority and Port Authority of Tarakan. For data analysis in this study using the help of the SmartPLS software. The results showed that the internal conflict variable did not have a significant effect on OCB, meaning that the first hypothesis in this study was rejected. The OCB variable has a positive and significant effect on employee performance, meaning that the second hypothesis in this study is accepted. The internal conflict variable has a positive and significant effect on employee performance, meaning that the third hypothesis in this study is accepted. The OCB variable is not an intervening variable between internal conflict and employee performance at the Port Authority and Port Authority Class III Tarakan

Keywords: *internal conflict, organizational citizenship behavior, performance*

ABSTRAK

Tujuan penelitian yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan: Pengaruh *internal conflict* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai, pengaruh *internal conflict* terhadap kinerja pegawai dan pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi antara *internal conflict* terhadap kinerja pegawai di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif, dimana penelitian ini akan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti antara fenomena yang diuji. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan berjumlah 64 pegawai. Sampel penelitian ini sebanyak 47 yang merupakan pegawai di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan. Untuk analisis data pada penelitian ini menggunakan bantaun software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *internal conflict* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB, artinya sehingga hipotesis pertama pada penelitian ini ditolak.

Received Oktober 17, 2023; Revised November 22, 2023; Accepted Desember 25, 2023

Variabel OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya hipotesis kedua pada penelitian ini diterima. Variabel *internal conflict* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima. Variabel OCB sebagai bukan sebagai variabel *intervening* antara *internal conflict* terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan

Kata kunci: konflik internal, perilaku anggota organisasi, kinerja

EPNDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan yang penting untuk mencapai tujuan organisasi, karena sumber daya organisasi akan dikendalikan oleh manusia sebagai SDM. Oleh karena itu, pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia harus dilakukan secara hati-hati mengingat subyek maupun obyek pengelolaannya adalah manusia. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah sumber daya manusia dan SDM ini memiliki tingkat kerawanan yang tinggi untuk terjadinya konflik yang berdampak pada kinerja pegawai maupun kinerja organisasi (Sunyoto, 2012:3).

Asri (2010:98) kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Mangkunegara (2011:97), menjelaskan bahwa unjuk kerja/prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Armanu (2005:69) mengemukakan bahwa kinerja individu sering disebut dengan istilah *job performance*, *task performance* dan *work outcomes*. Kinerja pegawai baik pada instansi publik ataupun swasta yang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut lebih difokuskan pada individu yang terlibat di dalam organisasi dalam usaha mencapai kinerja.

Banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas III Tarakan harus menjadi perhatian serius, karena KSOP sebagai pemegang fungsi keselamatan dan keamanan pelayaran yang merupakan ujung tombak pelaksana tegaknya pelaksanaan peraturan perundang-undangan. Menurut Gibson (2008:123-124) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor dari variabel individu yaitu: kemampuan dan keterampilan kerja, latar belakang pegawai, dan demografis yang melekat pada diri pegawai. Faktor kedua adalah faktor dari variabel psikologi yaitu: persepsi pegawai, sikap dan perilaku, kepribadian pegawai, motivasi kerja, kepuasan kerja dan stres kerja.

Faktor yang ketiga faktor organisasi yang terdiri dari gaya kepemimpinan, kompensasi kerja, konflik organisasi, kekuasaan, struktur organisasi, desain, kebijakan organisasi, dan jenjang karir. Kinerja pegawai akan terganggu apabila pegawai tidak mampu mengelola dengan baik konflik yang dihadapi saat berada di instansi tempatnya bekerja. Dubrin (2005:346), konflik adalah pertentangan dan pertentangan tersebut terjadi antara antar individu, kelompok atau organisasi yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat yang saling menghalangi untuk pencapaian tujuan.

Champoux (2006:295), adalah perilaku dengan memandang konflik dalam organisasi sebagai perilaku yang berlawanan dan bertentangan. Menurut Nelson dan Quick (2005:178) konflik sebagai perilaku untuk mengetahui konflik sebagai suatu kondisi terkait dengan tujuan, emosi, sikap dan tingkah laku yang berlawanan dan menimbulkan oposisi serta perselisihan antara dua kelompok atau lebih. Robbins (2001:430), menjelaskan konflik menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. Konflik dilihat dari fungsi; Konflik fungsional merupakan perselisihan yang mendukung pencapaian tujuan kelompok serta bertujuan untuk memperbaiki kinerja kelompok. Konflik disfungsional merupakan perselisihan yang menghalangi pencapaian tujuan kelompok dalam aktifitas organisasi dalam mencapai tujuan.
- b. Konflik dilihat dari pihak yang terlibat di dalamnya
- c. Konflik yang dilihat dari posisi seseorang saat berada dalam struktur organisasi

Menurut Robbins (2001:435), konflik yang timbul dalam suatu organisasi memiliki sumber atau sebab, penyebab adanya konflik diantaranya: komunikasi, struktur, dan pribadi. Konflik internal atau konflik individu yang dimiliki pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan sangat beragam. Konflik internal ini banyak disebabkan oleh beberapa faktor, misalnya individu merasa tidak nyaman dengan teman kerjanya, dengan atasannya, dengan pekerjaannya maupun dengan lingkungannya. Sebagai contoh konflik internal yang terjadi pada pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan adalah pegawai merasa tidak nyaman dengan sikap pegawai senior dan adanya celah yang menimbulkan konflik internal. Dampaknya adalah terjadinya hubungan yang kurang harmonis antara sesama rekan kerja, khususnya antara junior dan senior.

Penelitian terkait dengan konflik internal dengan kinerja pegawai telah dilakukan Geroda (2017), Terason (2017) dan Hsiao & Wang (2020), menemukan bahwa konflik yang terjadi di dalam organisasi memiliki dampak kurang baik dengan kinerja individu maupun kinerja organisasi. Hasil penelitian berbeda ditunjukkan dari penelitian Wenur, dkk (2018), Suryanulloh dan Arifin (2019) menunjukkan bahwa konflik tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara parsial. Adanya temuan hasil penelitian yang berbeda, menunjukkan terkait hubungan konflik dengan kinerja dapat memberikan dampak positif dan negatif bagi organisasi, khususnya kinerja pegawai.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Allison, *et al.*, (2001:3), OCB merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di organisasi dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB juga dapat diartikan sebagai perilaku pegawai yang menunjukkan rasa memiliki, tanggungjawab, peduli dan selaras dengan organisasi tanpa mengharapkan imbalan lebih dari perilaku yang dilakukan. Istilah OCB yang ada di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan masih asing untuk dibicarakan dan banyak pegawai yang tidak paham dengan istilah OCB tersebut.

Akan tetapi, peneliti mengalami adanya perilaku pegawai yang mengarah pada unsur-unsur OCB, misalnya banyak pegawai yang melakukan pekerjaan ekstra tanpa mengharapkan imbalan finansial. Pegawai memiliki kesadaran sendiri untuk itu memaju instansi dengan cara bekerja secara sungguh-sungguh, ada beberapa pegawai yang memiliki ide kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan kantor sehingga pekerjaan lebih efisien dan sebagainya.

Penelitian terkait OCB juga telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Hasil penelitian Sari (2016), Lestari & Ghaby (2018), Yuniarto (2018), Nawaz, & Gomes (2018) dan Barsulai, et al (2019), menjelaskan bahwa keberadaan OCB dalam organisasi sangat menguntungkan dan menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Ini menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai maupun organisasi. Hasil penelitian berbeda ditunjukkan dari penelitian Amanda (2014) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

OCB yang ada di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan perlu untuk dilakukan kajian ilmiah guna mengetahui dampaknya terhadap kinerja pegawai. OCB dalam suatu organisasi sangat penting karena berkaitan dengan tinggi rendahnya loyalitas yang dimiliki pegawai. Diidentifikasi OCB yang ada di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan akan memberikan manfaat besar bagi organisasi, sehingga nantinya pegawai yang memiliki tingkat OCB yang tinggi merasa diapresiasi dan menularkan perilakunya kepada pegawai lainnya.

Perilaku anggota dalam suatu organisasi merupakan perilaku individu yang bebas serta tidak berkaitan secara langsung/eksplisit terhadap sistem penghargaan yang digunakan dan dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Perilaku anggota dalam organisasi berkontribusi baik bagi perusahaan dan dirinya. Terdapat tiga komponen utama terkait dengan perilaku anggota organisasi yaitu; perilaku yang lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan, tindakan dan bersifat sukarela tersebut dengan imbalan formal dari organisasi. Pegawai yang mempunyai perilaku anggota organisasi yang tinggi ditandai dengan adanya perilaku positif yang ditunjukkan pegawai, baik terhadap perusahaan/rekan kerjanya dan berhasil menciptakan iklim kerja yang dapat menumbuhkan dan mendorong motivasi pegawai dalam memberikan kinerja terbaiknya dan secara tidak langsung kondisi ini akan meningkatkan fungsi efektif organisasi. Hasil penelitian Paat & Ratnaningsih (2018), Terason (2018) dan Paat & Ratnaningsih (2018), menemukan bahwa berbagai konflik yang ada di organisasi, baik itu konflik internal, konflik pekerjaan, konflik keluarga memiliki pengaruh negatif terhadap OCB.

H1 : *Internal conflict* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)* di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan.

Perilaku OCB yang berbeda-beda yang dimiliki seseorang tetap berharga bagi organisasi, meskipun OCB sering tidak terdeteksi oleh sistem penghargaan, tetapi terbukti bahwa individu yang menunjukkan OCB akan memiliki kinerja yang baik, keefektifan kelompok dan organisasi. Robbins & Judge (2009:235), menunjukkan fakta bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB yang baik maka akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Menurut Ahdiyana (2009:25) menunjukkan bahwa perilaku positif pegawai atau anggota organisasi yaitu melalui OCB mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik. Hasil penelitian Sari (2016), Lestari & Ghaby (2018), Yuniarto (2018), Nawaz, & Gomes (2018) dan Barsulai, et al (2019), menjelaskan bahwa keberadaan OCB dalam organisasi sangat menguntungkan dan menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Ini menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai maupun organisasi.

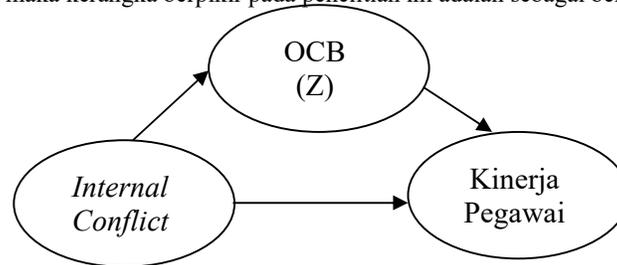
H2 : *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan.

Seseorang mengalami konflik internal yang serius, mungkin menjadi frustrasi dan kebingungan. Orang yang mengalami keterbatasan waktu berusaha memutuskan harapan peran mana yang harus diterima dan yang mana harus ditinggalkan (Wexley & Yukl, 2005:173). Konflik internal merupakan sebab utama dari stres individu dalam organisasi. Seseorang individu merasakan konflik internal ketika memenuhi satu deretan harapan tentang konflik pekerjaan dengan memenuhi kepada sederetan harapan lainnya, hal ini dapat menjadi suatu stresor bagi beberapa individu (Gibson, 2008:345). Seseorang yang konflik internalnya bertentangan mengalami stres psikologi yang menghasilkan masalah emosional dan tidak bisa mengambil keputusan (Gibson, 2008:425). Riset telah menunjukkan bahwa konflik internal seringkali terjadi dan dengan akibat negatif atas prestasi di dalam berbagai spektrum pekerjaan. Penelitian atas akibat-akibat konflik internal dan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja lebih rendah dan berpengaruh buruk terhadap pelaksanaan kerja individu. Hasil studi di Goddard Flight Center mengatakan bahwa para pekerja yang menderita peran konflik menunjukkan kepuasan kerja yang lebih rendah dan ketegangan berkaitan dengan pekerjaan yang lebih tinggi. Konflik internal dapat bersumber dari diri sendiri yang cenderung menyebabkan stres pada diri pegawai. Konflik ini bersumber dari faktor intrinsik di pekerjaan yang lebih berat. Konflik internal bersumber dari lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap tingkat stres. Stres ini berasal dari faktor intrinsik di pekerjaan secara negatif, semakin tinggi konflik internal yang bersumber dari lingkungan kerja yang dialami oleh pegawai, maka tingkat stres yang bersumber dari faktor intrinsik di pekerjaan justru semakin rendah pengaruhnya. Hasil penelitian Geroda (2017), Terason (2017) dan Hsiao & Wang (2020), menemukan bahwa konflik yang terjadi di dalam organisasi memiliki dampak kurang baik dengan kinerja individu maupun kinerja organisasi.

H3 : *Internal conflict* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan

H4 : Variabel *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)* sebagai variabel mediasi antara *internal conflict* terhadap kinerja pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan.

Pada penelitian ini, akan memfokuskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya: konflik internal dan OCB. Berdasarkan beberapa literatur yang telah disarikan dan studi empiris sebelumnya, maka kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Companies that have competence in the fields of marketing, manufacturing and innovation can make its as a source to achieve competitive advantage

(Daengs GS, et al. 2020:1419).

The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question.

(Asep Iwa Soemantri, 2020:5).

Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14)

Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560).

Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan tertulis(Kumala Dewi, Indri et al, 2022 : 29).

Data analysis in the study was carried out through descriptive analysis method, which is defined as an attempt to collect and compile data, then an analysis of the data is carried out, while the data collected is in the form of words.

(Kasih Prihantoro, Budi Pramono et al, 2021 : 198).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif. Jenis penelitian menurut dimensi waktu, maka penelitian ini termasuk dalam penelitian *cross-sectional*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan berjumlah 64 pegawai sedangkan yang menjadi sampel sebanyak 47 orang. Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner, sedangkan skala pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala berisi sejumlah pertanyaan yang menyatakan obyek yang hendak diungkap. Penskoran atas kuesioner skala model Likert yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada lima alternatif jawaban, yaitu : Sangat setuju (5), setuju (4), netral (3), tidak setuju (2) dan sangat tidak setuju (1).

Untuk analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan software SmartPLS, dimana penulis memilih menggunakan aplikasi ini karena pada penelitian ini menggunakan analisis jalur dan mudah untuk digunakan dalam analisis datanya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk melalui nilai signifikansi atau uji hipotesis. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *inner model path coefficients*.

Tabel 1. Pengaruh Langsung Antar Konstruk Penelitian

Konstruk	Bobot Pengaruh	T Statistik	T Kritis	Keterangan
<i>Internal conflict</i> (X) → OCB (Z)	-0,302	1,151	1,96	Tidak Signifikan
OCB (Z) → Kinerja pegawai (Y)	0,950	40,191	1,96	Signifikan
<i>Internal conflict</i> (X) → Kinerja pegawai (Y)	0,049	5,040	1,96	Signifikan

Sumber : data primer diolah penulis, 2021.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh variabel *internal conflict* terhadap OCB menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,302 dengan nilai $T_{\text{statistik}}$ sebesar 1,151. Nilai $T_{\text{statistik}}$ lebih kecil dari T_{tabel} (1,960). Hasil ini berarti bahwa *internal conflict* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB, artinya sehingga hipotesis pertama pada penelitian ini ditolak.

Pengaruh variabel OCB terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,950 dengan nilai $T_{\text{statistik}}$ sebesar 40,191. Nilai $T_{\text{statistik}}$ lebih besar dari T_{tabel} (1,960). Hasil ini berarti bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya hipotesis kedua pada penelitian ini diterima. Pengaruh variabel *internal conflict* terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,049 dengan nilai $T_{\text{statistik}}$ sebesar 5,040. Nilai $T_{\text{statistik}}$ lebih besar dari T_{tabel} (1,960).

Hasil ini berarti bahwa *internal conflict* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima. Analisis pengaruh tidak langsung (*standardz indirect effect*) variabel bertujuan untuk melihat, mengetahui fungsi atau peran dari variabel intervening, apakah dapat memediasi hubungan (pengaruh) antar variabel. Berikut adalah penjelasan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total:

Tabel 2. Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Hubungan antar variabel	Pengaruh		
	Langsung	Tidak langsung	Total
<i>Internal conflict</i> (X) → Kinerja pegawai (Y)	0,049		
<i>Internal conflict</i> (X) → OCB (Z)	-0,302	$-0,302 \times 0,950 = -$	
OCB (Z) → Kinerja pegawai (Y)	0,950	0,286	
<i>Internal conflict</i> (X) → Kinerja Pegawai (Y) melalui OCB (Z)			-0,237

Sumber : data primer diolah penulis, 2021.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB sebagai bukan sebagai variabel *intervening* antara *internal conflict* terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan. Hal ini disebabkan pengaruh total sebesar -0,237 nilainya lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung sebesar 0,049.

a. Hubungan Konflik Internal (*Internal conflict*) dengan OCB

Berdasarkan hasil perhitungan statistik untuk menguji pengaruh variabel *internal conflict* terhadap OCB menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,302 dengan nilai $T_{\text{statistik}}$ sebesar 1,151. Nilai $T_{\text{statistik}}$ lebih kecil dari T_{tabel} (1,960). Hasil ini berarti bahwa *internal conflict* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB, artinya sehingga hipotesis pertama pada penelitian ini ditolak.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian terdahulu dari hasil penelitian Paat & Ratnaningsih (2018), dalam penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa konflik pegawai internal yang berasal dari permasalahan keluarga, akan memberikan dampak pada OCB di dalam organisasi.

Hal ini berbeda dengan hasil penelitian ini, dimana konflik internal yang terjadi Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap OCB di dalam organisasi. Terdapatnya perbedaan hasil peneliti ini, tidak terlepas dari adanya perbedaan indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian menggunakan teori dari Robbins (2001:435), yang menyebutkan bahwa konflik yang timbul dalam suatu organisasi memiliki sumber atau sebab, penyebab adanya konflik diantaranya: komunikasi, struktur dan pribadi.

Sedang penelitian yang dilakukan Paat & Ratnaningsih (2018) menggunakan pendekatan teori dari Greenhaus dan Beutell, dimana terdapat tiga bentuk konflik pekerjaan-keluarga (Carlson, dkk., 2000) antara lain adalah *time-based conflict* (konflik berdasarkan waktu), *strain-based conflict* (konflik berdasarkan beban) dan *behavior-based conflict* (konflik berdasarkan perilaku).

Menurut Carlson, dkk., (2000), mengungkapkan bahwa ketiga bentuk konflik pekerjaan-keluarga tersebut memiliki dua arah, yaitu *work interference with family* (WIF), yaitu konflik kerja yang mempengaruhi keluarga, dan *family interference with work* (FIW), yaitu konflik keluarga yang mempengaruhi pekerjaan.

Hal ini membuat konflik pekerjaan-keluarga memiliki enam dimensi menurut Carlson, dkk. (2000) antara lain adalah *time-based conflict WIF*, *time-based conflict FIW*, *strain-based conflict WIF*, *strain-based conflict FIW*, *behavior-based conflict WIF*, dan *behavior-based conflict FIW*.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Champoux (2006) bahwa terjadinya konflik dalam organisasi yang dialami pegawai dapat bersifat wajar dan banya terjadi di berbagai organisasi besar maupun kecil. Terjadinya konflik dalam organisasi memiliki skala yang kecil, sedang maupun besar dan akan memberikan dampak yang kecil maupun besar dalam lingkungan organisasi. Konflik dapat diartikan sebagai perilaku dengan memandang konflik dalam organisasi sebagai perilaku yang berlawanan dan bertentangan. Kondisi konflik yang ada di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan tergolong masih rendah dan tidak menimbulkan adanya pertentangan yang berdampak pada ketidaknyamanan pegawai dalam bekerja.

Rendahnya konflik yang terjadi lebih banyak disebabkan karena faktor komunikasi antar pegawai dalam bekerja, sehingga konflik internal ini mudah diselesaikan. Contoh konflik ringan yang terjadi di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan adalah terkait dengan masalah perbedaan persepsi terhadap aturan SOP baru yang dijalankan dalam pelayanan publik. Adanya perbedaan persepsi ini menimbulkan miskomunikasi antara sesama pegawai maupun dari atasan kepada bawahannya.

Menurut Dubrin (2005), menjelaskan bahwa konflik adalah pertentangan dan pertentangan tersebut terjadi antara antar individu, kelompok atau organisasi yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat yang saling menghalangi untuk pencapaian tujuan. Berdasarkan teori yang dijelaskan tersebut, menunjukkan bahwa pertentangan yang terjadi akibat adanya konflik juga terjadi di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan. Pertentangan tersebut dinilai masih dalam skala ringan dan tidak mengganggu aktivitas kerja dari pegawai. Terjadinya pertentangan atau konflik internal di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan tidak mempengaruhi semangat pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Konflik internal yang masih tergolong ringan, ditunjukkan dari tanggapan responden terkait dengan pernyataan bahwa adanya miskomunikasi atau koordinasi yang kurang baik antar bagian menjadi faktor serius yang ada di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan, hal ini ditunjukkan dari skor rata-rata sebesar 3,2979. Sedangkan untuk masalah *internal conflict* yang memiliki resiko terendah dalam organisasi adalah terkait dengan adanya rasa tidak cocok dengan teman sekerja.

Pada penelitian ini juga dapat dijelaskan bahwa OCB yang merupakan perilaku konstruktif masuk dalam deskripsi kerja formal pegawai, sebagai contoh perilaku OCB adalah senang membantu rekan kerja dalam pekerjaannya, membantu rekan kerja untuk mempelajari tugas baru, menjadi relawan dalam melakukan hal-hal yang menguntungkan kelompok kerja serta berorientasi pada pekerja baru yang membutuhkan pendampingan.

Dengan perilaku konstruktif yang dimiliki pegawai mampu meminimalisasi terjadinya konflik dalam organisasi, sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja pegawai. Selain itu, pegawai Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan yang memiliki sikap OCB, lebih mengesampingkan masalah-masalah internal yang dialami dan lebih bersikap profesional dalam bekerja dalam pelayanan publik.

Tidak adanya pengaruh *internal conflict* terhadap OCB, juga dibuktikan dari hasil penelitian Rahmawati & Prasetya (2017), dimana dalam penelitiannya menyebutkan bahwa tidak ada keterkaitan yang signifikan antara konflik yang dihadapi pegawai dengan tinggi rendahnya OCB dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Rahmawati & Prasetya, menjelaskan bahwa OCB akan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

b. Hubungan Konflik Internal (*Internal conflict*) dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil perhitungan statistik untuk menguji pengaruh variabel OCB terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,950 dengan nilai $T_{\text{statistik}}$ sebesar 40,191. Nilai $T_{\text{statistik}}$ lebih besar dari T_{tabel} (1,960). Hasil ini berarti bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya hipotesis kedua pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Geroda (2017), Terason (2017) dan Hsiao & Wang (2020), menemukan bahwa konflik yang terjadi di dalam organisasi memiliki dampak kurang baik dengan kinerja individu maupun kinerja organisasi. Konflik yang dirasakan pegawai menjadikan kondisi lingkungan kerja kurang kondusif, sehingga muncul rasa tidak nyaman dan tentunya akan mengganggu kinerja pegawai.

Konflik dalam organisasi yang dirasakan sering terjadi adalah konflik internal yang terjadi antar pegawai dalam satu departemen, konflik ini membuat antar pegawai saling membentuk kelompok-kelompok yang didasari atas kesamaan persepsi yang terbentuk.

Sedangkan pada penelitian yang dilakukan penulis, menunjukkan bahwa terjadinya konflik internal lebih terkait dengan adanya miskomunikasi atau koordinasi yang kurang baik antar bagian sehingga berdampak pada ketidaksiharian dalam bekerja di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2001), yang menyatakan bahwa salah satu sumber konflik dalam organisasi adalah masalah komunikasi. Komunikasi yang ada di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan perlu ditingkatkan sehingga kejadian adanya miskomunikasi antar pegawai dan atasan dapat diminimalisasi dengan baik.

Konflik internal juga didasari atas rasa tidak cocok dengan teman sekerja, konflik ini muncul pada saat dilakukan kerja tim dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu. Selain itu, secara umum *internal conflict* yang ada di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan masih dalam tahap normal dan tidak begitu mengganggu hubungan antar pegawai dalam bekerja dan konflik internal masih dapat dikendalikan dan dalam batas yang wajar.

Menurut Robbin (2001), menyebutkan bahwa konflik internal berasal dari dalam diri sendiri yang mengarah pada kondisi stres pada diri pegawai. Konflik internal juga bisa disebabkan dari faktor intrinsik akibat dari pekerjaan yang berat. Konflik internal yang berasal dari faktor intrinsik akan berdampak pada hasil kerja yang kurang baik. Semakin tinggi konflik internal yang bersumber dari faktor intrinsik yang dialami oleh pegawai, maka hasil kerja akan semakin rendah.

c. Hubungan OCB dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil perhitungan statistik untuk menguji pengaruh variabel *internal conflict* terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,049 dengan nilai $T_{\text{statistik}}$ sebesar 5,040. Nilai $T_{\text{statistik}}$ lebih besar dari T_{tabel} (1,960). Hasil ini berarti bahwa *internal conflict* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sari (2016), Lestari & Ghaby (2018), Yuniarto (2018), Nawaz, & Gomes (2018) dan Barsulai, et al (2019), menjelaskan bahwa keberadaan OCB dalam organisasi sangat menguntungkan dan menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Ini menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai maupun organisasi. Pada penelitian yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa OCB yang dilakukan pegawai adalah terkait dengan sikap dan perilaku pegawai yang peduli dengan kemajuan Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan.

Pada penelitian ini juga diketahui bahwa pegawai yang memiliki karakter OCB yang masih kurang adalah terkait dengan keinginan untuk bekerja pada kondisi cuaca yang ekstrim atau cuaca yang kurang mendukung. Hal ini didasari bahwa pada kondisi cuaca ekstrim memiliki resiko yang besar terhadap keselamatan kerja, sehingga banyak pegawai yang memilih dan mengambil keputusan yang aman pada saat terjadi cuaca ekstrim. Kondisi OCB yang ada di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan secara umum dinilai baik dan pegawai memiliki kesadaran untuk memajukan instansi dalam mencapai tujuannya. Pegawai melakukan pekerjaan di luar tanggungjawabnya dan mau menjalankan tugas diluar.

Menurut Robbins & Judge (2009:235), menunjukkan fakta bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB yang baik maka akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Hal ini sejalan dengan kondisi yang ada di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan, dimana pegawai memiliki perilaku yang dapat diandalkan dan mau bekerja di luar tugas yang diberikan. Perilaku peduli dengan sesama pekerja dan kepedulian dengan organisasi, mampu memberikan kontribusi yang positif bagi kemajuan Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan.

Menurut Ahdiyana (2009:25) menunjukkan bahwa OCB dapat meningkatkan produktivitas dari rekan kerja, dimana pegawai yang membantu teman kerja lain dapat mempercepat pekerja teman kerjanya, sehingga produktifitas rekan kerjanya tersebut dapat meningkat. Perilaku membantu dari pegawai tersebut dapat menjadi contoh yang baik dalam organisasi tersebut.

Selain itu, OCB dapat meningkatkan produktivitas atasan. Pimpinan akan mendapatkan saran/umpan balik yang berharga dari pegawai yang memiliki produktivitas dan efektifitas dalam unit kerjanya. Pimpinan juga akan terhindar dari krisis manajemen, karena memiliki pegawai yang bertanggungjawab dengan pekerjaannya. Perilaku pegawai untuk selalu membantu teman sekerja di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan, juga menjadi budaya dalam bekerja. Sikap saling menolong dan membantu dalam bekerja, mampu diwujudkan dalam lingkungan kerja di Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan.

Dapat disimpulkan bahwa OCB yang dimiliki pegawai tidak hanya memiliki dampak terhadap diri sendiri, akan tetapi juga berdampak positif terhadap rekan kerja bahkan atasannya juga. Hal ini disebabkan bahwa, pegawai yang memiliki karakter OCB akan menjadi aset penting bagi organisasi dan tentunya harus diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Pegawai memiliki perilaku menolong yang dapat menguntungkan organisasi dalam meningkatkan semangat serta kerekatan (*cohesiveness*) antar pegawai. Hubungan anggota pegawai dengan pimpinan tidak perlu menghabiskan waktu dan energi untuk pemeliharaan fungsi organisasi. Pegawai menunjukkan perilaku *courtesy* dengan rekan kerja dapat mengurangi konflik dalam organisasi, hal ini akan mengurangi atau meminimalisasi penggunaan waktu dalam menyelesaikan konflik dalam organisasi.

KESIMPULAN

- a. Variabel *internal conflict* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB, artinya sehingga hipotesis pertama pada penelitian ini ditolak
- b. Variabel OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya hipotesis kedua pada penelitian ini diterima
- c. Variabel *internal conflict* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima
- d. Variabel OCB sebagai bukan sebagai variabel *intervening* antara *internal conflict* terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tarakan

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, M. (2009). *Dimensi OCB dalam Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: FISE UNY.
- Allison, B., Voss, R., & Huston, C. (2001). An Empirical Investigation of The Impact of SDB on The Relationship Between OCB and Individual Performance. *Organizational*, 1-8.
- Amanda, D.Y. (2014). Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Universitas Jember. *Thesis*. Fakultas Ekonomi. Universitas Jember
- Armanu, T. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 1, 60-73.

- Asri, L. (2010). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Barsulai, S.C., Makopondo, R.O.B & Fwaya, E.V.O. (2019). The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Productivity In Star Rated Hotels In Kenya. *European Journal of Hospitality and Tourism Research* Vol.7, No.1, pp.1-8.
- Champoux, J. (2006). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations*, USA: South-Western.
- Chigozie, N.E. (2017). Impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria). *Turizam*. Volume 21, Issue 1. Pp. 45–64
- Dubrin, A.J. (2005). *Leadership: The Complete Ideal's Guide*. Jakarta: Prenada Media
- Geroda, M.K.B. (2017). The Impact Of Work-Family Conflict Toward Job Performance – The Case Of External Auditor. *piabc.fe.unpar.ac.id*. pp. 641-663
- Gibson, I. (2008). *Organisasi*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hariandja, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hsiao, C.H & Wang, F.J. (2020). Proactive personality and job performance of athletic coaches: organizational citizenship behavior as mediator. *Palgrave Communications*. (2020) 6:33. Pp. 1-8.
- Lestari, E.R dan Ghaby, NKF. (2018). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* Volume 7 Nomor 2. Hlm. 116-123
- Mangkunegara, A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R., & Jackson, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. d. Jimmy Sadeli, Penerj. Jakarta: Salemba Empat.
- Mehboob, F & Bhutto N, A. (2012). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol 3, No 9, 1447-1455.
- Michael, S. (2011). Including Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: An Investigation of Employee Reactions. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 10; October 2011, 1-9.
- Moorhead, G & Griffin, R.W. (2013). *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Nawaz, N & Gomes, A.M. (2018). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Team Performance: The Mediating Effect of Team Conflict. *Management and Organizational Studies* Vol. 5, No. 1; 2018. Pp. 15-22
- Nelson, D. L., & Quick, J.C. (2005). *Understanding Organizational Behavior*, Thomson South Western, USA.
- Notoadmojo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Paat, F.D dan Ika Z.R. (2018). Hubungan Antara Konflik Pekerjaan-Keluarga dengan Perilaku Kewargaan Organisasi pada Guru Wanita Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang. *Jurnal Empati*, Januari 2018, Volume 7 (Nomor 1), Hlm. 238-246
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications* Edisi 8: Edisi Bahasa Indonesia ed.. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, M. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey:Prentice Hall Int'l, Inc.

- Sari, S.A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 4 Nomor 3. Hlm. 1-9.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Suryanulloh, M.A & Arifin, R. (2019). Pengaruh Kompensasi, Komitmen, Konflik, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Study Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *e – Jurnal Riset Manajemen*. Hal. 35-49.
- Terason, S. (2017). The Effect of Conflict Management In Thai Public-Sector Sport Organizations on Employee Job Satisfaction and Perceived Organizational Performance. *Academy of Strategic Management Journal* Volume 17, Issue 1, 2018. Pp. 1-9.
- Wenur, G., Jantje Sepang & Lucky Dotulon. (2018). Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.6 No.1 Januari 2018, Hal.51-60
- Wexley, K. N & Gary A.Y. (2005). *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Perusahaan*. Alih Bahasa: M. Shobarudin. Jakarta : Rineka Cipta.
- Yuniarto, P. (2018). Effect of Organizational Citizenship Behaviors As A Moderation Between Servant Leadership on Employee Performance. *Journal of Applied Management (JAM)*. Volume 16 Number 2, June 2018. Pp. 264-270.
- Daengs, G. S. A., Istanti, E., Negoro, R. M. B. K., & Sanusi, R. (2020). The Aftermath of Management Action on Competitive Advantage Through Process Attributes at Food and Beverage Industries Export Import in Perak Harbor of Surabaya. *International Journal Of Criminology and Sociologi*, 9, 1418–1425.
- Enny Istanti1), Bramastyo Kusumo2), I. N. (2020). IMPLEMENTASI HARGA, KUALITAS PELAYANAN DAN PEMBELIAN BERULANG PADA PENJUALAN PRODUK GAMIS AFIFATHIN. *Ekonomika* 45, 8(1), 1–10.
- Iwa Soemantri, Asep et al. 2020. Entrepreneurship Orientation Strategy, Market Orientation And Its Effect On Business Performance In MSMEs. *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo* Vol. IV No. 1, Hal. 1-10.
- Kumala Dewi, Indri et al, 2022 Peningkatan Kinerja UMKM Melalui pengelolaan Keuangan, *Jurnal Ekonomi Akuntansi* , UNTAG Surabaya, Hal ; 23- 36
- Prihantoro, Kasih, Pramono, Budi et all. 2021. *Tourism Village Government Program, Caractized By State Defence As The Economic Foundation Of National Defence*, *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, Vol. V, Issue V, Page 197-2001.
- Rina Dewi, et al. 2020. Internal Factor Effects In Forming The Success Of Small Businesses. *Jurnal SINERGI UNITOMO*, Vol. 10 No. 1, Hal. 13-21.