

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Objek Penelitian

Pada pengkajian ini, peneliti memakai objek fenomena yang berhubungan dengan Konflik, Kepuasan Kerja, serta Kinerja pada karyawan PT XYZ cabang Bogor. Perusahaan tersebut bergerak di bidang retail dan merupakan salah satu perusahaan besar dibidangnya. PT XYZ awalnya hanyalah sebuah toko retail yang bertujuan untuk membantu pelanggan mendapatkan stok kebutuhan primer harian mereka. Untuk mencapai tujuan ini, beberapa karyawan ditugaskan untuk melihat dan menganalisis perilaku pelanggan. Hasilnya menunjukkan bahwa, karena jenis barang yang tersedia dan kualitas produk yang baik, pelanggan lebih cenderung membeli barang di gerai modern. Hasil analisis menunjukkan bahwa beberapa rencana bisnis telah dibuat sehingga gerai makin disukai oleh pegawai dan masyarakat setempat, sehingga harus berkembang ke lebih banyak lokasi. Sehingga, gerai tersebut akhirnya diumumkan dan diakui dihadapan hukum sebagai gerai IMR, yang dinaungi oleh PT XYZ.

Gerai IMR terus berkembang di berbagai tempat, mulai dari pemukiman, tempat usaha, tempat kerja, apartemen wisata, dan lain sebagainya, seiring berjalannya waktu dan perubahan kebutuhan pasar. Hal ini memberikan manajemen akses terhadap berbagai informasi tentang proses mempelajari cara menjalankan jaringan ritel berskala besar, beserta sejumlah pengalaman unik. Manajer berdedikasi untuk mengubah toko IMR menjadi aset nasional setelah memperoleh keahlian yang diperlukan untuk menjalankan jaringan ritel skala besar. Fakta menarik dari realitas bahwa konsep, rencana, dan mekanisme operasional perusahaan seluruhnya dikelola oleh anak-anak Indonesia. Karena berperan sebagai aset nasional, gerai IMR berkeinginan membagikan bisnis waralaba dengan masyarakat Indonesia sehingga dapat berkompetisi di pasar global. Oleh karenanya, visi organisasi berkembang “menjadi aset nasional dalam bentuk jaringan ritel waralaba yang unggul dalam persaingan global”

Di Indonesia, industri minimarket dirintis dengan model bisnis waralaba IMR. Respon masyarakat cukup baik, terlihat dari jumlah *franchise* yang terus

meningkat. Pemerintah telah mengakui model bisnis waralaba Perseroan dengan memberikan IMR selaku “Top 20 Merek Franchise dengan Tingkat Kepuasan Franchisee Tertinggi Tahun 2023”. Terlebih lagi, Pemerintah juga menganugerahkan pengakuan “Perusahaan Waralaba Unggul 2003”. Sejauh ini baru IMR yang menjadi penerima penghargaan jenis ini, dan merupakan perusahaan pertama yang mendapatkan penghargaan tersebut di Indonesia. Jumlah penyimpanan IMR meningkat dengan cepat; pada tahun 2023, akan ada 22.000 lokasi. Terdapat lebih dari 50 *distribution center* IMR dan memasok lebih dari 7.000 jenis produk dan barang, yang merupakan sebagian besar pasokan barang dagangan yang digunakan oleh semua gerai.

4.2. Karakteristik Responden

Setelah mendapatkan jumlah sampel yang layak melalui rumus Slovin sebanyak 86 responden, yang juga telah dijelaskan di bab 3, maka Peneliti meminta izin kepada departemen *Human Resources Department* (HRD) untuk memberikan data karyawan berupa file Excel. Data tersebut mengandung beberapa informasi yang dibutuhkan peneliti, antara lain nama karyawan, jenis kelamin, tanggal lahir, masa kerja, lama bekerja pada divisi saat ini, tingkat pendidikan, dan nomor *handphone* pribadi.

File data karyawan yang terkumpul berjumlah sebanyak populasi yang ditentukan yaitu 623 orang karyawan tetap. Tetapi yang lama bekerja pada divisi *existing* (saat ini) lebih dari 1 tahun ada sebanyak 488 karyawan. Mengingat jumlah sampel yang disarankan oleh rumus Slovin adalah sebesar 86 sampel, maka peneliti memutuskan untuk mengambil sampel dari 86 orang pertama yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

Peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada 86 responden melalui aplikasi WhatsApp dengan mengirimkan pesan pribadi secara langsung (*direct message*) kepada responden yang telah ditentukan. Pengisian kuesioner dilakukan tanpa batas waktu (*deadline*), yang dimaksudkan agar responden tidak tergesa-gesa dalam mengisi kuesioner sehingga mempunyai waktu untuk memahami pernyataan kuesioner dengan baik. Ketika kuesioner tidak kunjung diselesaikan oleh responden, maka Peneliti mengirimkan pribadi via aplikasi WhatsApp untuk

sekedar mengingatkan mereka agar segera mengisi kuesioner. Oleh karena itu, kelengkapan data pengisian kuesioner memakan waktu selama 9 hari, mulai dari tanggal 22 April 2024 sampai dengan 30 April 2024.

Berlandaskan pada hasil survei yang telah disebar kepada 86 responden, informasi karakteristik berikut dapat ditemukan:

1) Jenis Kelamin

Pada tabel dibawah ini terdapat uraian data mengenai jenis kelamin dari para responden penelitian antara lain sebaga berikut:

Tabel 4.1 Data Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Laki-laki	83	97%
2	Perempuan	3	3%
	Total	86	100%

Sumber: Olahan Data Primer (2024)

Dari data yang disajikan pada Tabel 4.1 diketahui bahwa persentase responden laki-laki sebesar 97% atau 83 orang, dan persentase karyawan perempuan sebesar 3% dengan jumlah 3 orang. Berdasarkan hasil tersebut dipahami bahwa mayoritas karyawan di PT XYZ didominasi oleh laki-laki. Hal tersebut dikarenakan jenis pekerjaan yang dilakukan untuk kegiatan operasional di gudang lebih dominan mengarah pada pekerjaan fisik sehingga membutuhkan karyawan yang lebih banyak dan perusahaan lebih memilih karyawan laki-laki untuk mengisi bagian tersebut. Sedangkan untuk pekerjaan non-fisik (staf administrasi) tidak membutuhkan banyak karyawan dan tidak melakukan pekerjaan fisik yang berat, sehingga perusahaan menempatkan karyawan perempuan di bidang tersebut.

Konflik memiliki hubungan dengan kecerdasan emosional manusia (Sridasweni, 2019). Menurut Safari & Hestaliana (2019), laki-laki memiliki tingkat kecerdasan emosional yang lebih unggul dari perempuan. Kondisi tersebut disebabkan karena kepribadian laki-laki yang lebih rasional sehingga lebih mampu untuk mengontrol emosi dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu, data jenis

kelamin responden yang dijelaskan pada tabel 4.1 dapat menggambarkan bahwa dengan dominasi karyawan laki-laki pada PT XYZ cabang Bogor seharusnya Konflik dapat lebih terkontrol, mengingat laki-laki memiliki kecerdasan emosional yang lebih unggul dari perempuan.

2) Usia

Penjelasan mengenai usia responden dikelompokkan kembali kedalam bentuk generasi yang mengacu pada tahun kelahiran responden. Generasi yang dimaksudkan adalah rentang waktu ketika individu tersebut dilahirkan. Menurut Wijoyo *et al.* (2020), generasi X berada pada rentang kelahiran tahun 1946 – 1964, generasi Y atau Milenial berada pada rentang kelahiran tahun 1965 – 1980, dan generasi Z berada pada rentang kelahiran tahun 1997 – 2012. Berikut ini hasil rekapitulasi pengelompokkan generasi responden:

Tabel 4.2 Data Generasi Responden

No	Generasi	Responden	Persentase
1	Gen X	2	2%
2	Gen Y (Milenial)	48	56%
3	Gen Z	36	42%
Total		86	100%

Sumber: Olahan Data Primer (2024)

Dari data yang disajikan pada Tabel 4.2 diketahui bahwa mayoritas responden masuk kedalam generasi Y (milenial) yang berada pada rentang tahun kelahiran 1965 – 1980, dimana saat ini berusia sekitar 28 – 43 tahun. Dari tabel tersebut juga dapat dikatakan bahwa jumlah responden generasi hampir seimbang dengan jumlah responden generasi Z. Terdapat 48 orang generasi Y dan 36 orang generasi Z, sedangkan generasi X hanya terdapat 2 orang.

Menurut Utomo (2019), sudut pandang seseorang sangat tergantung pada rentang waktu tahun dimana mereka dilahirkan. Perbedaan sudut pandang atau nilai-nilai yang dipegang dapat memicu Konflik. Dari tabel 4.1 diketahui bahwa potensi Konflik yang melibatkan generasi Y dan generasi X di PT XYZ cabang

Bogor akan lebih besar, mengingat jumlah mereka yang hampir sama. Perbedaan tersebut dapat terlihat pada persepsi terhadap atasan, gaya kepemimpinan, *feedback* dan penghargaan, cara berkomunikasi, dan lain sebagainya. Perbedaan tersebut dapat memicu dampak negatif jika tidak mampu dikelola dengan baik.

3) Tingkat Pendidikan

Penjelasan mengenai tingkat pendidikan responden yaitu karyawan pada PT XYZ, akan dipaparkan lewat tabel dibawah ini:

Tabel 4.3 Data Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
1	SMP/Sederajat	9	10%
2	SMA/Sederajat	63	74%
3	Diploma (D3)	6	7%
4	Strata Satu (S1)	8	9%
Total		86	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Pendidikan merupakan komponen penting dalam menentukan kemampuan atau kinerja karyawan (Widayati, 2016). Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka semakin tinggi pula kinerjanya. Berlandaskan data pada tabel 4.3 dipahami bahwa rata-rata responden mempunyai tingkat pendidikan SMA/Sederajat, yaitu sejumlah 63 respnden atau 74% dari total keseluruhan responden. Terdapat *gap* pendidikan yang cukup jauh pada PT XYZ cabang Bogor. Pendidikan terendah yaitu SMP/Sederajat, dan yang tertinggi yaitu Strata Satu (S1). Dengan adanya *gap* yang cukup jauh ini akan berpotensi mempersulit kerjasama diantara mereka, mengingat karyawan dengan tingkat pendidikan Strata Satu (S1) dipersepsikan mempunyai kemampuan atau kinerja lebih baik daripada karyawan dengan tingkat pendidikan SMP/Sederajat.

Selain itu, dengan adanya perbedaan tingkat pendidikan dapat mempengaruhi cara berkomunikasi. Karyawan dengan tingkat pendidikan Strata Satu (S1) akan lebih mudah dalam berkomunikasi dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat pendidikan SMP/Sederajat. Hal tersebut timbul karena adanya perbedaan

pengalaman, salah satunya adalah pengalaman berorganisasi. Karyawan dengan pendidikan Strata Satu (S1) cenderung memiliki pengalaman berorganisasi atau *public speaking* lebih banyak dibandingkan dengan SMP/Sederajat. Perbedaan cara berkomunikasi tersebut berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dan kemudian berubah menjadi konflik.

4) Masa Kerja

Penjelasan mengenai masa kerja responden penelitian yaitu karyawan pada PT XYZ, akan disajikan melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Data Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Responden	Persentase
1	1 – 5 Tahun	48	56%
2	6 – 10 Tahun	34	40%
3	11 – 15 Tahun	4	4%
	Total	86	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Dari tabel 4.4 bisa dipahami bahwa karyawan pada PT XYZ yang dijadikan sampel pada penelitian mayoritas mempunyai masa kerja 1 – 5 tahun, yaitu sejumlah 48 responden atau setara dengan 56% dari jumlah keseluruhan sampel. Menurut Tarwaka (2017), masa kerja < 5 tahun dianggap sebagai masa kerja baru. Sedangkan masa kerja > 5 tahun dianggap sebagai masa kerja lama. Maka, dapat dikatakan bahwa responden pada pengkajian ini mempunyai usia masa kerja yang cenderung baru.

Berbicara tentang masa kerja karyawan sama halnya dengan berbicara tentang pengalaman kerja. Karyawan dengan masa kerja lama lebih condong mempunyai jam terbang yang lebih lama dari pada karyawan dengan masa kerja baru. Sifat pekerjaan yang repetitif (berulang-ulang) akan menjadikan karyawan lama lebih terampil dalam bekerja. Oleh karena itu, pengelompokkan responden berdasarkan masa kerja mempunyai relevansi pada penelitian ini karena terdapat variabel Kinerja yang ditempatkan pada variabel dependen.

4.3. Analisis Deskriptif Variabel

Tanpa tujuan untuk membandingkan atau mengkoneksikan data dengan variabel lain, analisis statistik deskriptif dimanfaatkan untuk mengevaluasi data yang dikumpulkan dan memastikan nilai variabel independen, yang dapat berupa variabel lebih atau kurang (independen) karena berdiri sendiri (Nana & Elin, 2018). Analisis statistik deskriptif berupaya memastikan tanggapan yang diberikan partisipan terhadap masing-masing pernyataan yang dipakai sebagai instrumen penelitian. Terdapat 3 variabel yang diselidiki, yaitu Konflik, Kepuasan Kerja, serta Kinerja Karyawan.

Ketiga variabel tersebut akan didistribusikan dengan menggunakan analisis deskriptif. Setelah mendapatkan hasil dari kuesioner yang telah diselesaikan oleh responden, selanjutnya peneliti melakukan *reverse scoring* pada hasil kuesioner di setiap item variabel Konflik terlebih dahulu agar *point of view* setiap variabel menjadi selaras. Setelah itu, peneliti melakukan pengolahan data untuk mencari tahu nilai *mean*, *min*, *max*, serta *standard deviation* berlandaskan pada variabel yang telah dikonstruksikan.

Dapat disimpulkan bahwa tanggapan yang diterima dari responden adalah seragam atau tidak berbeda apabila nilai standar deviasinya mendekati 0 (nol). Dengan demikian, tanggapan yang diterima responden dapat dikatakan beragam atau heterogen apabila nilai deviasinya menyimpang dari angka 0. Angka-angka pada setiap indikator yang diperoleh dari faktor-faktor yang dapat dijelaskan menunjukkan nilai rata-rata.

4.3.1. Variabel Konflik

Tabel 4.5 Data Statistik Deskriptif Variabel Konflik

	<i>Mean</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Standard Deviation</i>
KO1	2.779	1.000	4.000	1.050
KO2	2.349	1.000	3.000	0.695
KO3	2.279	1.000	4.000	0.757
KO4	2.291	1.000	4.000	0.729

	<i>Mean</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Standard Deviation</i>
KO5	3.105	2.000	4.000	0.699
KO6	2.651	1.000	4.000	1.054
KO7	2.674	1.000	4.000	1.039
KO8	2.826	1.000	4.000	0.892
KO9	2.663	1.000	4.000	0.757
KO10	2.698	1.000	4.000	0.953

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Data yang tertera pada tabel 4.5 merupakan *output* pengolahan data statistik deskriptif pada variabel Konflik yang terbentuk dari 10 pernyataan. Berdasarkan tabel 4.5 dijelaskan bahwa nilai *standard deviation* dari setiap pernyataan pada variabel Konflik tidak menunjukkan angka yang mendekati 0 (nol). Nilai standar deviasi pada item pernyataan KO1 sebesar 1,050, KO2 sebesar 0,695, KO3 sebesar 0,757, KO4 sebesar 0,729, KO5 sebesar 0,699, KO6 sebesar 1,054, KO7 sebesar 1,039, KO8 sebesar 0,892, KO9 sebesar 0,757, dan KO10 sebesar 0,953. Dari uraian data tersebut disimpulkan bahwa setiap item memberikan pernyataan pada variabel Konflik dimana mempunyai respon yang heterogen atau beragam sesuai temuan kuesioner.

Nilai *mean* dari tiap pernyataan variabel Konflik juga ditunjukkan pada tabel 4.5. Nilai *mean* pada item pernyataan KO1 sebesar 2,779, KO2 sebesar 2,349, KO3 sebesar 2,279, KO4 sebesar 2,291, KO5 sebesar 3,105, KO6 sebesar 2,651, KO7 sebesar 2,674, KO8 sebesar 2,826, KO9 sebesar 2,663, dan KO10 sebesar 2,698. Rata-rata keseluruhan data *mean* yaitu sebesar 2,631. Berdasarkan nilai *mean* keseluruhan pada variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa mayoritas memilih jawaban yang condong ke arah Setuju (poin 3) karena nilai tersebut lebih besar dari nilai titik tengah skala *Likert*, yaitu 2,5.

4.3.2. Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4.6 Data Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

	<i>Mean</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Standard Deviation</i>
KK1	3.163	2.000	4.000	0.662
KK2	3.140	2.000	4.000	0.685
KK3	2.860	1.000	4.000	0.851
KK4	2.349	1.000	3.000	0.606
KK5	3.081	2.000	4.000	0.668
KK6	2.151	1.000	3.000	0.707
KK7	2.360	1.000	4.000	0.939
KK8	3.233	2.000	4.000	0.676
KK9	2.105	1.000	3.000	0.648
KK10	2.105	1.000	3.000	0.699

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Data yang tertera pada tabel 4.6 merupakan *output* olah data statistik deskriptif pada variabel Kepuasan Kerja. Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa nilai *standard deviation* dari setiap pernyataan variabel Kepuasan Kerja tak menunjukkan angka yang mendekati 0 (nol). Nilai standar deviasi pada pernyataan KK1 sebesar 0,662, KK2 sebesar 0,685, KK3 sebesar 0,851, KK4 sebesar 0,606, KK5 sebesar 0,668, KK6 sebesar 0,707, KK7 sebesar 0,939, KK8 sebesar 0,676, KK9 sebesar 0,648, dan KK10 sebesar 0,699. Dari uraian data tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggapan kuesioner untuk setiap item pernyataan dalam ukuran Kepuasan Kerja bersifat heterogen atau bervariasi.

Nilai *mean* tiap item pada pernyataan Kepuasan Kerja juga ditampilkan pada tabel 4.6. Nilai *mean* pada item pernyataan KK1 sebesar 3,163, KK2 sebesar 3,140, KK3 sebesar 2,860, KK4 sebesar 2,349, KK5 sebesar 3,081, KK6 sebesar 2,151, KK7 sebesar 2,360, KK8 sebesar 3,233, KK9 sebesar 2,105, dan KK10 sebesar 2,105. Rata-rata keseluruhan data *mean* yaitu sebesar 2,665. Berdasarkan nilai *mean* keseluruhan pada variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban yang condong ke arah Setuju (poin 3) karena nilai tersebut lebih besar dari nilai titik tengah skala *Likert*, yaitu 2,5.

4.3.3. Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.7 Data Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

	<i>Mean</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Standard Deviation</i>
KI1	3.058	2.000	4.000	0.653
KI2	2.837	1.000	4.000	0.938
KI3	2.802	1.000	4.000	1.098
KI4	2.337	1.000	4.000	0.948
KI5	3.058	2.000	4.000	0.635
KI6	2.523	1.000	4.000	0.886
KI7	3.012	1.000	4.000	0.785
KI8	2.744	1.000	4.000	1.002

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Data yang tertera pada tabel 4.7 merupakan *output* pengolahan data statistik deskriptif pada variabel Kinerja Karyawan. Berdasarkan tabel 4.7 bisa diketahui bahwa nilai *standard deviation* dari setiap pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan tak menunjukkan angka yang mendekati 0 (nol). Nilai standar deviasi pada pernyataan KI1 sebesar 0,653, KI2 sebesar 1,090, KI3 sebesar 1,098, KI4 sebesar 1,097, KI5 sebesar 0,658, KI6 sebesar 1,009, KI7 sebesar 1,131, dan KI8 sebesar 1,176. Dari uraian data tersebut bisa dikatakan bahwa tanggapan kuesioner untuk setiap item pernyataan pada variabel Kinerja Pegawai bersifat heterogen atau bervariasi.

Nilai *mean* tiap item pada pernyataan Kinerja Pegawai juga ditampilkan pada tabel 4.7. Nilai *mean* pada item pernyataan KI1 sebesar 3,058, KI2 sebesar 2,791, KI3 sebesar 2,802, KI4 sebesar 2,651, KI5 sebesar 3,093, KI6 sebesar 2,872, KI7 sebesar 2,895, dan KI8 sebesar 2,674. Rata-rata keseluruhan data *mean* tersebut yaitu sebesar 2,797. Berdasarkan nilai *mean* keseluruhan pada variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban yang condong ke arah Setuju (poin 3) karena nilainya lebih tinggi dari nilai titik tengah skala *Likert*, yaitu 2,5.

4.4. Analisis Inferensial

Inferential analysis menurut Sugiyono (2019) adalah metode statistik untuk menganalisis data sampel sehingga dapat diambil kesimpulan tentang populasi tersebut. Analisis ini memiliki 2 langkah evaluasi, yaitu *outer model* dan *inner model*. Analisis inferensial dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3, yang berfungsi sebagai perangkat olah data.

4.4.1. Analisis *Outer Model* (*Measurement Model*)

Analisis *outer model* bertujuan untuk memberikan penilaian pada model validitas dan reliabilitas. Analisis ini memberikan gambaran kepada Peneliti mengenai hubungan antara variabel terhadap indikator secara spesifik. Reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan adalah tiga komponen pemeriksaan ini.

1. Validitas Konvergen (*Convergen Validity*)

Untuk menguji validitas konvergen, nilai beban luar dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada indikator konstruk diuji. Nilai *outer loading* dapat diakui jika nilai item pernyataan lebih dari 0,60. Jika nilainya kurang dari 0,60, item pernyataan tersebut dianggap tidak layak dan sebaiknya dikeluarkan. Tindakan tersebut harus dilakukan karena item pernyataan dengan *outer loading* di bawah 0,60 tidak efektif untuk mengukur variabel laten.

Pada pengujian ini, Peneliti menggunakan *outer loadings* yang ada pada fitur SmartPLS. Berikut hasil atau *output* yang disajikan setelah melakukan pengujian *outer loadings*:

Tabel 4.8 Hasil Uji *Outer Loadings*

	Konflik	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
KO1	0.842		
KO2	0.769		
KO3	0.785		
KO4	0.755		
KO5	0.734		
KO6	0.897		

KO7	0.902
KO8	0.796
KO9	0.814
KO10	0.851
KK1	0.747
KK2	0.727
KK3	0.880
KK4	0.749
KK5	0.694
KK6	0.694
KK7	0.761
KK8	0.698
KK9	0.707
KK10	0.721
KI1	0.747
KI2	0.885
KI3	0.884
KI4	0.852
KI5	0.710
KI6	0.715
KI7	0.834
KI8	0.892

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Pada tabel 4.8, dipahami bahwa semua item pada hasil uji *outer loadings* bernilai lebih dari 0,60. Artinya, semua item tersebut telah memenuhi syarat kelayakan untuk mengukur pengaruh terhadap variabel laten. Adapun nilai terkecil dari hasil tersebut terdapat pada item KK5 dan KK6, yang masing-masing memiliki nilai 0,694. Dan nilai yang tertinggi terdapat pada item KO6 dan KO7, yang masing-masing memiliki nilai 0,897 dan 0,902. Karenanya, dapat disimpulkan bahwa semua item sudah memenuhi kriteria sehingga tidak ada item yang perlu dieliminasi.

Setelah melakukan uji *outer loadings*, Peneliti melakukan pengujian selanjutnya, yaitu uji *Average Variance Extracted* (AVE). Pengujian ini dikerjakan untuk mencari tahu nilai validitas konvergen. Agar dapat dianggap valid, hasil pengujian dari AVE harus bernilai $> 0,50$. Berikut hasil atau *output* yang disajikan setelah melakukan pengujian:

Tabel 4.9 Hasil Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Konflik	0.666
Kepuasan Kerja	0.547
Kinerja Karyawan	0.669

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Berdasarkan tabel 4.9, dipahami bahwa seluruh nilai pada konstruk berada diatas 0,50. Karenanya, bisa disimpulkan bahwa seluruh konstruk telah valid karena mempunyai nilai $> 0,50$.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Nilai *cross loading* dapat diperiksa untuk melakukan pengujian ini. Nilai koefisien korelasi indikator harus melebihi konstruk terkait. Suatu indikator dapat menjelaskan lebih lanjut konstruk hubungan jika koefisien korelasinya semakin tinggi, menunjukkan kesesuaiannya. Jika nilai *cross loading* antara 0,60 dan 0,70 dianggap memuaskan (Ghozali & Latan, 2015). Berikut hasil atau *output* yang disajikan setelah melakukan pengujian *cross loadings*:

Tabel 4.10 Hasil Uji *Cross Loadings*

	Konflik	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
KO1	0.842	0.771	0.800
KO2	0.769	0.720	0.675
KO3	0.785	0.711	0.663
KO4	0.755	0.718	0.641
KO5	0.734	0.684	0.661
KO6	0.897	0.859	0.854
KO7	0.902	0.831	0.868
KO8	0.796	0.734	0.731
KO9	0.814	0.748	0.795
KO10	0.851	0.825	0.795
KK1	0.679	0.747	0.619
KK2	0.662	0.727	0.652
KK3	0.849	0.880	0.820

KK4	0.675	0.749	0.637
KK5	0.669	0.694	0.671
KK6	0.681	0.694	0.648
KK7	0.682	0.761	0.680
KK8	0.668	0.698	0.656
KK9	0.608	0.707	0.652
KK10	0.701	0.721	0.718
KI1	0.635	0.647	0.747
KI2	0.830	0.807	0.885
KI3	0.875	0.877	0.884
KI4	0.765	0.755	0.852
KI5	0.632	0.652	0.710
KI6	0.612	0.614	0.715
KI7	0.764	0.774	0.834
KI8	0.860	0.825	0.892

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Tabel 4.10 memaparkan bahwa setiap pernyataan variabel laten memiliki nilai *cross loadings* yang lebih besar daripada nilai masing-masing variabel laten lainnya. Nilai *cross loadings* dari setiap item pernyataan diberi tanda *bold*, sehingga memudahkan pembedaan dengan nilai lainnya. Nilai *cross loadings* pada setiap variabel mempunyai rentang nilai dari 0,694 sampai dengan 0,902. Nilai terkecil terdapat pada pernyataan KK5 dan KK6 dari variabel Kepuasan Kerja, yaitu sebesar 0,694. Sementara nilai terbesar terdapat pada pernyataan KO6 dan KO7 dari variabel Konflik, yaitu sebesar 0,897 dan 0,902. Terlepas dari nilai terendah yang dihimpun adalah 0,694, angka tersebut tetap bisa diterima karena berada dalam rentang 0,60 – 0,70. Oleh karena itu, bisa dikatakan bahwa hasil *cross loadings* dapat diterima.

3. Uji Reliabilitas

Sebuah instrumen dapat dianggap reliabel ketika mengevaluasi hasil dari pengujian *composite reliability*. Pengujian ini berfungsi untuk mengevaluasi nilai *reliability* sesungguhnya dari suatu *construct* yang ada. *Composite reliability* bisa dianggap baik ketika mempunyai nilai lebih dari

0,70 (Hair *et al.*, 2017). Berikut *output* yang disajikan setelah melakukan pengujian *composite reliability*:

Tabel 4.11 Hasil Uji *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Konflik	0.952
Kepuasan Kerja	0.923
Kinerja Karyawan	0.941

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Data pada tabel 4.11 memperlihatkan bahwa nilai *composite reliability* atas variabel Konflik bernilai 0,952. Sedangkan untuk variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan masing-masing mempunyai nilai *composite reliability* yaitu 0,923 dan 0,941. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *output* dari uji *composite reliability* bernilai di atas nilai yang disyaratkan, yaitu lebih dari 0,70, sehingga data dapat dianggap layak dan reliabel.

4.4.2. Analisis *Inner Model (Structural Model)*

Pengujian *inner model* dikerjakan selanjutnya setelah memperoleh nilai dari pengujian *outer model*. Tujuan pengujian *inner model* adalah untuk mengidentifikasi dan menilai kekuatan prediksi variabel laten dan keterkaitan konstruksinya. Menguji *r-square*, *f-square*, dan *q-square* adalah tiga langkah yang dilakukan dalam menguji *inner model* (model struktural) (Hair *et al.*, 2017).

1. Analisis *R-Square*

R-square didefinisikan sebagai *determinant coefficient* pada *construct* endogen. Menurut Hair *et al.* (2017), nilai *r-square* diklasifikasikan menjadi 3, yaitu 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah). Berikut *output* yang disajikan setelah melakukan pengujian *r-square*:

Tabel 4.12 Hasil Uji *R-Square*

	<i>R-Square</i>
Kepuasan Kerja	0.871
Kinerja Karyawan	0.874

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Pada penelitian ini ada 2 variabel yang mampu dipengaruhi, yaitu variabel Kepuasan Kerja dan variabel Kinerja Karyawan. Variabel Kepuasan Kerja dan variabel Kinerja Karyawan merupakan variabel yang dapat dipengaruhi oleh Konflik. Dari data pada tabel 4.12 terlihat bahwa *r-square* pada variabel Kepuasan Kerja bernilai 0,854. Maka disimpulkan bahwa dampak variabel Konflik pada Kepuasan Kerja sebesar 87%, sehingga sesuai dengan kriteria pengaruh kuat. Variabel Kinerja Karyawan mempunyai nilai *r-square* sebesar 0,874. Maka disimpulkan bahwa dampak variabel Konflik terhadap Kinerja Karyawan sebesar 87%, sehingga sesuai dengan kriteria pengaruh kuat.

2. Analisis *F-Square*

Menurut Hair *et al.* (2017), standar penilaian dari uji *f-square* diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu 0,35 (kuat), 0,15 (moderat), dan 0,02 (lemah). Berikut hasil atau *output* yang disajikan setelah melakukan pengujian *f-square*.

Tabel 4.13 Hasil Uji *F-Square*

	Konflik	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Konflik		6.777	0.272
Kepuasan Kerja			0.193

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Pada tabel 4.13 terlihat nilai uji *f-square* atas variabel Konflik terhadap Kepuasan Kerja sebesar 6,777, atau dapat dikatakan bahwa hubungan kausalitas antara Konflik terhadap Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang kuat. Nilai uji *f-square* atas variabel Konflik terhadap Kinerja Karyawan

sebesar 0,272, atau bisa dianggap bahwa hubungan kausalitas Konflik dengan Kinerja Karyawan memiliki efek yang moderat. Dan nilai uji *f-square* atas variabel Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan bernilai 0,193, atau bisa dianggap bahwa relasi kausalitas antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan memiliki efek yang moderat.

3. Analisis *Q-Square*

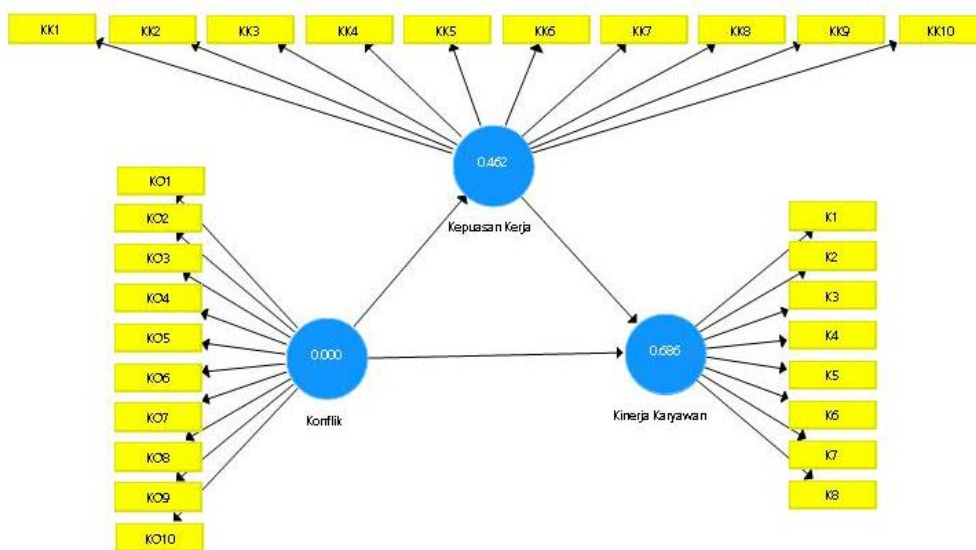
Analisis ini bertujuan untuk mencari tahu apakah model mampu diprediksi. Ketika nilai *q-square* lebih dari 0, maka dianggap bahwa model mampu diprediksi atau punya nilai *predictive relevance*. Tetapi ketika nilai *q-square* kurang dari 0, dapat dianggap bahwa model tidak mampu diprediksi atau tak mempunyai nilai *predictive relevance*. Berikut hasil atau *output* yang disajikan setelah melakukan pengujian *q-square*:

Tabel 4.14 Hasil Uji *Q-Square*

	<i>Q-Square</i>
Kepuasan Kerja	0.462
Kinerja Karyawan	0.685

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Gambar 4.1 Hasil Uji *Q-Square*



Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Dari tabel 4.14 dan gambar 4.1, terlihat bahwa nilai *q-square* dari variabel Kepuasan Kerja bernilai 0,462. Sementara itu, nilai *q-square* dari variabel Kinerja Karyawan bernilai 0,686. Maka dari itu dapat dianggap bahwa kedua variabel memiliki nilai *q-square* > 0, sehingga model tersebut mempunyai nilai *predictive relevance*.

4.5. Pengujian Hipotesis

Dari Gambar 4.1, dijelaskan bahwa nilai t-statistik dan nilai probabilitas digunakan untuk mengukur hasil pengujian hipotesis dalam penelitian. Pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik untuk menentukan ditolak atau diterimanya hipotesis tersebut. Hipotesis akan diterima jika *p-values* kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik lebih dari 1,96, begitu pun sebaliknya.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan mengaplikasikan metode *bootstrapping* pada SmartPLS. Berikut hasil atau *output* yang disajikan setelah melakukan pengujian hipotesis menggunakan *bootstrapping*:

Tabel 4.15 Pengujian Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/ST DEV)</i>	<i>P Values</i>	Hasil
Konflik -> Kinerja Karyawan	0.516	0.513	0.089	5.808	0.000	Signifikan
Konflik -> Kepuasan Kerja	0.933	0.935	0.010	92.036	0.000	Signifikan
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.434	0.438	0.088	4.936	0.000	Signifikan
Konflik -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.405	0.410	0.083	4.890	0.000	Signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner (2024)

Dari *output* olah data pada tabel 4.15 menjelaskan tentang nilai korelasi antar variabel, baik secara *direct* maupun *indirect*. Hasil yang dapat disimpulkan dari data tersebut antara lain:

a) Konflik terhadap Kinerja Karyawan

Temuan uji hipotesis variabel Kinerja Karyawan menunjukkan *t-statistics* bernilai 5,808 dan *p-value* bernilai 0,000 untuk variabel Konflik. Temuan pengujian dapat dicirikan mempunyai nilai t-statistik lebih dari 1,96 dan *p-values* kurang dari 0,05. Sehingga kesimpulannya yaitu terdapat korelasi yang kuat antara konflik dan kinerja pekerja. Nilai *original sample* sebesar 0,516 menggambarkan adanya korelasi yang kuat antara konflik dan kinerja karyawan. Diketahui terdapat peningkatan pada variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,516 setiap kenaikan variabel Konflik berdasarkan nilai *original sample* .

b) Konflik terhadap Kepuasan Kerja

Nilai *t-statistics* yaitu 92,036 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan *output* uji hipotesis yang dilakukan pada variabel Kepuasan Kerja berdasarkan variabel Konflik. Temuan pengujian dapat dicirikan memiliki nilai t-statistik lebih dari 1,96 dan *p-values* kurang dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa konflik dan kepuasan kerja saling dipengaruhi secara signifikan. Nilai *original sample* sebesar 0,933 menggambarkan adanya efek yang kuat antara konflik dan kepuasan kerja. Diketahui terdapat peningkatan pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,933 setiap kenaikan variabel Konflik berdasarkan nilai *original sample*.

c) Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai *p-value* sebesar 0,000 dan nilai *t-statistics* sebesar 4,936 pada hasil pengujian hipotesis. Temuan pengujian dapat dicirikan memiliki nilai t-statistik lebih dari 1,96 dan *p-values* kurang dari 0,05. Sehingga bisa dikatakan bahwa ada relasi kuat dari kinerja pegawai pada kepuasan kerja. Nilai *original sample* sebesar 0,434 menggambarkan adanya korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Diketahui akan terjadi peningkatan pada variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,434 setiap kenaikan variabel Kepuasan Kerja berdasarkan nilai *original sample*.

d) Konflik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Nilai *t-statistics* sebesar 4,890 dan *p-values* sebesar 0,000 menunjukkan hasil pengujian hipotesis dari variabel Konflik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Temuan pengujian dapat dicirikan mempunyai nilai *t-statistik* $> 1,96$ dan *p-values* $< 0,05$. Oleh karena itu, konflik mempunyai dampak besar pada kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. Nilai *original sample* sebesar 0,405 menggambarkan adanya korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan berupa konflik. Diketahui terdapat peningkatan sebesar 0,405 pada variabel Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja setiap kenaikan variabel Konflik berdasarkan nilai *original sample*.

Karena variabel kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediator dalam relasi konflik dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, maka hubungan ini disebut dengan dampak atau hubungan tidak langsung, atau dapat disebut juga berperan sebagai perantara antara Konflik dengan Kinerja Karyawan. Tabel 4.15 juga menunjukkan bahwa nilai *direct effect* mempunyai nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *indirect effect*.

4.6. Pembahasan

Data primer dari responden yang menjadi tujuan penelitian dihimpun dengan mengirimkan kuesioner pada mereka yang dipakai pada penelitian ini. Sampel dipilih diharuskan memiliki standar yang ditetapkan oleh peneliti, yaitu karyawan tetap di PT XYZ cabang Bogor dan telah bekerja pada departemen *Distribution Centre* minimal 1 tahun.

Merujuk pada data karakteristik jenis kelamin responden melalui penyebaran kuesioner, disimpulkan bahwa jumlah responden mayoritas adalah laki-laki, yaitu sebanyak 83 orang atau setara dengan 97% dari total keseluruhan responden. Dari data tersebut juga disimpulkan bahwa total responden perempuan hanya berjumlah 3 orang atau setara 3% dari total jumlah responden.

Berdasarkan data responden diketahui bahwa mayoritas responden masuk kedalam generasi Y (milenial) yang berada pada rentang tahun kelahiran 1965 – 1980, dimana saat ini berusia sekitar 28 – 43 tahun. Dari data responden tersebut

juga dapat dikatakan bahwa jumlah responden generasi hampir seimbang dengan jumlah responden generasi Z. Terdapat 48 orang generasi Y dan 36 orang generasi Z, sedangkan generasi X hanya terdapat 2 orang.

Berdasarkan karakteristik pendidikan dibagi menjadi 4, yaitu SMP/Sederajat, SMA/Sederajat, Diploma (D3), dan Strata Satu (S1). Menurut data yang telah terkumpul, mayoritas responden memiliki jenjang pendidikan sampai SMA/Sederajat, yaitu sejumlah 63 responden atau setara dengan 73% dari jumlah keseluruhan responden. Selanjutnya diikuti oleh tingkat pendidikan SMP/Sederajat, yaitu sebanyak 9 orang atau setara dengan 10%, Strata Satu (1) sejumlah 8 responden atau 9%, dan Diploma (D3) sejumlah 6 responden atau sama dengan 7% dari jumlah responden.

Data kuesioner tersebut juga menampilkan masa kerja masing-masing karyawan. Rata-rata responden bermasa kerja 1 – 5 tahun, yaitu sejumlah 48 orang atau setara dengan 56% dari total keseluruhan responden. Selanjutnya diikuti oleh pegawai dengan rentang kerja 6 – 10 tahun, yaitu sejumlah 34 orang atau setara dengan 40% dari total responden. Dan yang terakhir yaitu pegawai dengan masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 4 orang atau setara dengan 5% dari jumlah responden. Dapat dikatakan bahwa mayoritas responden diisi oleh pegawai yang belum cukup lama bekerja di PT XYZ cabang Bogor.

Dari hasil tanggapan responden dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan pola jawaban dari setiap generasi kelahiran. Berdasarkan tanggapan tersebut, rata-rata jawaban dari generasi Z atas pernyataan variabel Kinerja Karyawan sebesar 3,3. Angka tersebut lebih besar dibandingkan dengan generasi Y (milenial) yang mempunyai rata-rata sebesar 2,6 dan generasi X mempunyai rata-rata sebesar 1,9. Hal ini menggambarkan bahwa generasi Z memiliki Kinerja yang lebih unggul dibandingkan generasi Y maupun generasi X. Kondisi ini dipengaruhi karena generasi Z terlahir di era perkembangan teknologi yang begitu pesat, sehingga pengetahuan dan cara menangkap informasi secara teknis lebih baik dibandingkan dengan generasi Y atau generasi X.

Pengaruh perkembangan teknologi pada generasi Z dapat tercermin dari pernyataan KI7 yaitu “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan”. Rata-rata jawaban generasi Z sebesar 3,4.

Angka tersebut lebih tinggi daripada rata-rata jawaban generasi Y dan X, dengan rata-rata sebesar 2,6 dan 1,5. Dapat dikatakan bahwa dengan adanya pengaruh pemahaman mengenai teknologi, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Selain itu, dari data tanggapan responden juga terlihat bahwa nilai rata-rata tanggapan dari responden dengan generasi Z atas variabel Kepuasan Kerja sebesar 2,9. Angka tersebut lebih besar dibandingkan dengan generasi Y maupun generasi X, yang masing-masing mempunyai nilai rata-rata jawaban sebesar 2,4 dan 2,1. Artinya, generasi Z memiliki tingkat Kepuasan Kerja yang lebih baik daripada generasi Y atau generasi X.

Hal ini dapat terlihat dari respon jawaban pada pernyataan KK8, yaitu “Dalam 6 bulan terakhir, saya belum pernah mengalami stres”, di mana rata-rata jawaban generasi Z sebesar 3,5. Angka tersebut lebih tinggi dibandingkan generasi Y ataupun generasi X, yang masing-masing memiliki nilai *mean* sebesar 3,1 dan 2,5. Kondisi tersebut bisa terjadi karena generasi Z memiliki banyak cara untuk menghilangkan stres yang mereka alami, seperti bermain *game*, bercengkrama dengan teman, berwisata (*travelling*), aktif di media sosial *online*, dan lain sebagainya. Sedangkan generasi X mungkin tidak memiliki banyak waktu untuk mengelola stres yang mereka alami karena telah memiliki tanggung jawab yang lebih banyak dibandingkan generasi Y ataupun generasi Z.

Berbicara mengenai Konflik, jawaban dari responden generasi Z memiliki nilai rata-rata sebesar 2,0. Angka tersebut lebih kecil daripada nilai rata-rata dari responden generasi X ataupun Y, yang masing-masing bernilai 3,3 dan 2,7. Kondisi tersebut terlihat pada pernyataan KO1, yaitu “Saya merasakan terjadinya percekocokan atau perdebatan (kontroversi) antara saya dan rekan kerja”. Responden generasi X menjawab dengan rata-rata sebesar 4,0. Sedangkan generasi Y dan Z menjawab dengan rata-rata nilai sebesar 2,7 dan 1,8.

Menurut Utomo (2018), generasi X menginginkan rekan kerja yang mampu diajak berbicara secara langsung. Sedangkan menurut Budi (2021), generasi Y dan Z lebih cenderung menggunakan digital dalam berkomunikasi. Selain itu, terdapat juga perbedaan persepsi mengenai perdebatan atau percekocokan di antara generasi tersebut. Budi (2021) menambahkan bahwa generasi X menganggap generasi Y dan

Z luntur dalam hal kesopanan. Sedangkan generasi Y dan Z tidak terlalu mengindahkan hal tersebut, dan lebih berfokus kepada kompensasi yang akan mereka dapatkan (*money oriented*).

Dari hasil tanggapan responden dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan pola jawaban dari setiap tingkat pendidikan. Berdasarkan tanggapan tersebut, rata-rata jawaban dari responden dengan tingkat pendidikan Diploma (D3) atas pernyataan variabel Kinerja Karyawan sebesar 3,5. Angka tersebut lebih besar dibandingkan dengan responden SMP, SMA, ataupun S1, yang memiliki rata-rata nilai masing-masing sebesar 1,7, 3,5, dan 1,9. Terlihat juga bahwa responden dengan tingkat pendidikan SMP memiliki nilai rata-rata terkecil.

Kondisi tersebut tergambarkan pada pernyataan KI8, yaitu “Saya ikut serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan penyelesaian pekerjaan kelompok”. Rata-rata jawaban responden SMP sebesar 1,1, yang diinterpretasikan bahwa mereka tidak ikut bertanggung jawab dalam aktivitas kerja tim atau kelompok. Hal itu terkonfirmasi pada realita di lapangan, dimana karyawan SMP seringkali tidak dilibatkan dalam tugas kelompok.

Disisi lain, alih-alih menunjukkan kinerja yang lebih baik, responden dengan tingkat pendidikan S1 justru memiliki persepsi tentang Kinerja dengan nilai yang hampir sama dengan responden SMP. Hal tersebut terlihat pada pernyataan KI2, yaitu “Saya memiliki keterampilan yang dapat membantu saya dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan”. Rata-rata jawaban responden S1 sebesar 1,6, SMP sebesar 1,6, SMA sebesar 3,0, dan D3 sebesar 3,7. Hal ini terkonfirmasi dengan realita dilapangan, yang mana mayoritas dari karyawan S1 tidak bekerja sesuai dengan jurusan perkuliahannya. Contohnya jurusan teknologi informatika, Akuntansi, Pendidikan, dan lain sebagainya, tetapi mendapatkan pekerjaan sebagai karyawan gudang.

Dari hasil tanggapan responden juga dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan pola jawaban pada karyawan dengan masa kerja tertentu. Berdasarkan tanggapan tersebut, rata-rata jawaban dari responden dengan masa kerja 1 – 5 tahun atas pernyataan variabel Kinerja Karyawan sebesar 3,2. Angka tersebut lebih besar dibandingkan dengan responden dengan masa kerja 6 – 10 tahun dan 11 – 15 tahun, semuanya memiliki nilai rata-rata jawaban sebesar 2,4 dan 2,3. Artinya, karyawan

dengan masa kerja yang lebih lama belum tentu mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan lainnya.

Hal tersebut tercermin dari jawaban pada pernyataan KI3, yaitu “Saya mampu mencapai hasil kerja yang baik sesuai dengan target yang telah ditetapkan”. Karyawan dengan masa kerja 1 – 5 tahun rata-rata menjawab sebesar 3,3. Sedangkan karyawan dengan masa kerja 6 – 10 tahun dan 11 – 15 tahun rata-rata menjawab sebesar 2,2 dan 2,0. Hal ini berkorelasi dengan karakteristik generasi, yang mana mayoritas generasi Z berada pada rentang masa kerja 1 – 5 tahun, generasi Y mayoritas pada rentang masa kerja 6 – 10 tahun, dan generasi X memiliki masa kerja 11 – 15 tahun. Sesuai dengan penjelasan sebelumnya, hal ini dipengaruhi karena generasi Z terlahir di era perkembangan teknologi yang begitu pesat, sehingga pengetahuan dan cara menangkap informasi secara teknis lebih baik dibandingkan dengan generasi Y atau generasi X.

4.6.1. Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan

Konflik di tempat kerja dapat memiliki berbagai pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Konflik yang tidak terselesaikan dapat mengganggu fokus dan konsentrasi karyawan pada pekerjaan mereka. Hal ini bisa mengakibatkan penurunan produktivitas karena karyawan mungkin lebih fokus pada konflik interpersonal daripada pada tugas-tugas yang sebenarnya. Penting untuk dicatat bahwa tidak semua konflik berdampak negatif. Konflik yang dikelola dengan baik dan diselesaikan secara konstruktif dapat memperkuat hubungan dan meningkatkan kinerja tim atau organisasi (Riana & Agatha, 2016). Oleh karena itu, manajemen konflik yang efektif merupakan kunci untuk meminimalkan dampak negatifnya terhadap kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Hasil pengujian pengaruh variabel Konflik terhadap Kinerja Karyawan memberikan pengaruh positif. Hal tersebut menggambarkan bahwa Konflik tidak selalu memberikan dampak buruk pada Kinerja Karyawan. Pada skala intensitas Konflik tertentu, tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah, Konflik juga dapat memicu peningkatan Kinerja Karyawan. Konflik dapat memicu atau mendorong terjadinya kompetisi untuk berprestasi di depan pimpinan perusahaan. Dengan

adanya kompetisi atau persaingan tersebut, perusahaan mendapatkan keuntungan berupa peningkatan Kinerja dari kedua belah pihak yang sedang berkompetisi.

Pendapat ini sepaham dengan pengkajian yang diselesaikan oleh Riana & Agatha (2016), yang memaparkan bahwa Konflik berdampak positif pada Kinerja. Ia juga berpendapat bahwa Konflik sangat dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan. Begitu pun dengan pendapat dari Namora *et al.* (2020), yang juga mengutarakan bahwa ada efek positif antara Konflik terhadap Kinerja Karyawan. Ia juga berpendapat bahwa Konflik mampu meningkatkan kedisiplinan, meningkatkan kecepatan kerja, dan meningkatkan produktivitas.

4.6.2. Pengaruh Konflik Terhadap Kepuasan Kerja

Konflik di tempat kerja dapat mempunyai dampak yang signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Konflik sering kali menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman dan menimbulkan tingkat stres yang tinggi bagi karyawan yang terlibat atau yang terpengaruh secara tidak langsung. Stres ini dapat mengganggu kepuasan kerja karena karyawan mungkin merasa terbebani atau tidak nyaman di tempat kerja.

Karakter individu menjadi faktor seberapa besar keinginan berpikir dan merasakan pekerjaan dengan positif ataupun negatif (Irfad *et al.*, 2021). Perasaan tersebut, baik positif ataupun negatif, dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Kepuasan Kerja merupakan dampak dari karyawan yang merasakan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan. Hasil analisis data menjelaskan bahwa Konflik berdampak positif pada Kepuasan Kerja. Artinya, dengan adanya Konflik dalam organisasi, karyawan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja.

Pihak yang terlibat dalam konflik merupakan pihak yang memiliki perbedaan pemikiran dan gagasan yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga menyebabkan perdebatan atau perpecahan. Akan tetapi, perdebatan atau perpecahan tersebut dapat dipandang sebagai sebuah bentuk apresiasi bahwa apa yang telah dikerjakan dan menjadi tanggungjawab kedua belah pihak, merupakan pekerjaan yang sangat penting dan bergengsi, sehingga kedua belah pihak perlu mempertahankan pemikiran dan gagasan mereka masing-masing. Karyawan yang memegang

tanggungjawab pada pekerjaan-pekerjaan yang penting dan bergengsi dapat menaikkan harga diri dan kepercayaan diri mereka. Dengan begitu, rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya semakin meningkat.

Dari hasil pengujian Konflik terhadap Kepuasan Kerja pada pengkajian ini menghasilkan pengaruh positif. Hasil tersebut juga terkonfirmasi dari pengkajian yang diselesaikan oleh Dharma *et al.* (2022), Han & Netra (2019), dan Juwita & Arintika (2018), yang ber-*statement* bahwa ada dampak positif dari Konflik pada Kepuasan Kerja. Mereka juga sepakat bahwa konflik pada intensitas yang moderat dapat menjadi perangsang dalam meraih Kepuasan Kerja.

4.6.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan dimaknai sebagai faktor yang krusial dalam memengaruhi kinerja karyawan di tempat kerja. Saat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka dapat memberi dampak positif yang signifikan pada berbagai aspek kinerja mereka. Berikut ini adalah narasi mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung mendorong motivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik. Ketika pegawai merasa senang dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mengejar tujuan individu maupun tim. Motivasi ini mendorong mereka untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih cenderung untuk tetap tinggal di perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Kondisi ini dapat meminimalisir tingkat *turnover* dan membantu organisasi dalam mempertahankan keahlian dan pengalaman karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan stabilitas dan konsistensi dalam operasional perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi juga berkontribusi pada kesejahteraan psikologis karyawan secara keseluruhan. Mereka merasa lebih bahagia dan puas dalam kehidupan profesional mereka, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada *work-life balance*.

Dari hasil pengujian, diketahui bahwa ada pengaruh positif antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Hasil penelitian ini juga terkonfirmasi oleh pengkajian terdahulu yang diselesaikan oleh Hidayat (2019), Majid *et al.* (2021), Susanto (2019), dan Kurniati *et al.* (2022), yang memaparkan bahwa Kepuasan

Kerja berpengaruh secara positif signifikan pada Kinerja Karyawan. Kinerja Karyawan dianggap sebagai salah satu hal yang perlu difokuskan oleh perusahaan atau organisasi. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik maka akan berefek pada *performance* perusahaan. Agar bisa menampilkan *performance* yang baik, pegawai perlu merasa puas dengan pekerjaannya. Dengan adanya rasa puas, karyawan mampu bekerja lebih maksimal atau lebih *all out* dalam bekerja.

4.6.4. Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Konflik di tempat kerja dapat berdampak signifikan pada kinerja karyawan melewati berbagai mekanisme, salah satunya adalah melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Sebagai variabel intervening atau perantara, kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menjembatani relasi antara konflik dengan kinerja karyawan. Konflik di tempat kerja dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk perbedaan pendapat, kompetisi yang tidak sehat, perbedaan nilai atau tujuan, dan ketidaksepakatan dalam keputusan atau strategi. Konflik dapat bersifat interpersonal antara individu atau kelompok, maupun organisasional yang melibatkan perbedaan dalam struktur atau kebijakan.

Hubungan antara Konflik terhadap Kinerja Karyawan melewati Kepuasan Kerja merupakan bentuk hubungan *indirect effect*, karena variabel Kepuasan Kerja menjadi perantara pada hubungan variabel Konflik dengan variabel Kinerja Karyawan. Berdasarkan nilai *original sample*, hubungan tidak langsung atau *indirect effect* memiliki nilai yang lebih kecil dibandingkan hubungan langsung. Nilai *original sample* pada hubungan langsung antara Konflik dengan Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.516, sedangkan nilai *original sample* pada hubungan tidak langsung antara Konflik dengan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja adalah 0,405. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hubungan Konflik terhadap Kinerja Karyawan tanpa perantara Kepuasan Kerja lebih kuat dibandingkan dengan adanya perantara Kepuasan Kerja.

Berdasarkan *output* pengujian, diketahui bahwa ada dampak positif dari Konflik pada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hasil pengkajian ini juga terkonfirmasi oleh pengkajian yang diselesaikan oleh Dharma *et al.* (2022) dan

Kurniati *et al.* (2022). Mereka ber-*statement* bahwa terdapat pengaruh positif dari Konflik pada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Karyawan yang terlibat dalam Konflik berpotensi menciptakan suasana kerja yang mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Perbedaan pemikiran atau gagasan diantara karyawan mampu dipandang sebagai hal yang positif oleh karyawan. Mereka menganggap bahwa perdebatan tersebut merupakan bentuk apresiasi terhadap pekerjaannya. Anggapan tersebut menaikkan harga diri serta kepercayaan diri karyawan, yangmana hal tersebut meningkatkan rasa puas mereka terhadap pekerjaan. Kepuasan tersebut mampu mendorong semangat mereka sehingga memberikan Kinerja yang optimal kepada perusahaan.

