



7.2%

SIMILARITY OVERALL

SCANNED ON: 14 JUL 2024, 11:10 AM

Similarity report

Your text is highlighted according to the matched content in the results above.

● IDENTICAL 0.06% ● CHANGED TEXT 7.14% ● QUOTES 0.08%

Report #22020965

BAB I PENDAHULUAN 1.1. Latar Belakang Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dikatakan menjadi komponen dari unsur penyebab yang teramat berpengaruh dalam kemajuan industri di seluruh dunia. SDM mengacu pada sumber daya yang memiliki keterkaitan dengan karyawan atau tenaga kerja pada suatu perusahaan atau organisasi. Permasalahan mengenai SDM menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan (Lestari et al., 2020). Oleh karena itu, SDM menjadi aset yang paling berharga bagi organisasi karena berperan sebagai pelakon kebijakan serta aktivitas operasional organisasi. SDM menjadi suatu elemen pendorong di dalam lingkungan perusahaan. Mereka adalah individu yang bekerja di perusahaan, yang sering disebut sebagai tenaga kerja, pegawai, karyawan, atau personel. Dengan demikian, SDM memiliki nilai sebagai aset dalam berbagai aktivitas, terutama dalam mempertahankan eksistensi. Potensi yang dimiliki oleh manusia akan memungkinkan mereka untuk berperan sebagai makhluk sosial yang dapat beradaptasi dan bertransformasi, sehingga memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mengelola diri sendiri dan segala potensi yang tersedia di sekitarnya guna mewujudkan kesejahteraan pada tatanan yang wajar, berkesinambungan, dan berkelanjutan perusahaan (Zahari et al., 2022). Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan SDM yang memiliki kualitas untuk menunjang kinerja perusahaan (Syuhada & Amelia, 2021). Kesuksesan setiap organisasi dapat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang berperan

menyusun perencanaan, melaksanakan serta mengendalikan organisasi (Zahari et al., 2022). Pentingnya SDM dalam sebuah organisasi terletak pada fakta bahwa setiap manusia memiliki potensi yang bisa dipakai untuk mencapai kesuksesan dalam mencapai sasaran, baik pribadi ataupun organisasi. Karenanya, organisasi diharapkan untuk memperhatikan SDM sebagai aset berharga yang dapat dilipatgandakan, dikembangkan, dan tidak dipersepsikan sebagai liabilitas. Dalam proses kerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasi, komponen-komponen yang tidak sama dan saling bergantung. Berbagai perbedaan sering kali memicu inkongruensi yang dapat menimbulkan perselisihan. Bentrokan dalam organisasi seringkali dipandang sebagai sesuatu yang buruk dan menghambat. Namun sependapat dengan Achmad (2023), perselisihan bisa dipandang sebagai sesuatu yang negatif atau positif. Berbicara tentang permasalahan SDM tidak lepas dengan kinerja karyawan. Pencapaian yang telah diperoleh dari karyawan pada perusahaan dapat disebut sebagai kinerja karyawan (Lestari et al., 2020). Sebagaimana kita ketahui, kemajuan yang terjadi di zaman globalisasi saat ini telah menjadikan kompetisi dalam memasuki dunia kerja semakin ketat, baik di kantor pemerintahan ataupun para visioner bisnis. Oleh karena itu, keberlangsungan perusahaan sangat dipengaruhi dari kesuksesan perusahaan dalam melakukan manajemen SDM (Amali et al., 2022). Pada umumnya organisasi dioperasikan oleh manusia, maka itu menilai kinerja anggota

organisasi dapat dilihat dari perilaku mereka dalam mengambil peran dalam berorganisasi (Purba et al., 2019). 8 Kinerja yang baik dari seorang karyawan dapat mencerminkan tingkat kepuasan karyawan tersebut. Kepuasan kerja ditunjukkan oleh sikap karyawan pada pekerjaannya. Hal tersebut akan merekonstruksikan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan, dan akan membangun budaya kerja yang positif dengan memberikan kenyamanan dalam lingkungan serta dapat melakukan setiap tugas sejalan dengan ekspektasi yang ditentukan perusahaan. Satu dari beberapa komponen yang mampu berefek pada tingkat kepuasan karyawan adalah konflik. Adi et al. (2023) menyatakan bahwa kepuasan ditentukan oleh bukan hanya sifat pekerjaan dan konteksnya, tetapi juga oleh harapan yang dimiliki individu dalam kaitannya dengan lingkungan pekerjaan. 52 Untuk menjalankan fungsinya, setiap organisasi memerlukan interaksi, baik itu interaksi secara vertikal maupun horizontal. Proses interaksi tersebut tidak selalu berjalan lancar. Seringkali ditemui pergesekan kepentingan, perbedaan perspektif dalam menyikapi segelintir hal, alur komunikasi atau informasi yang terhambat, serta perbedaan background, seperti budaya, pendidikan, tingkat emosi, dan lain sebagainya (Desanti et al., 2020). Ketika permasalahan tersebut dibiarkan berlarut-larut maka dapat menimbulkan hubungan sosial antar karyawan menjadi tidak harmonis sehingga akan mempengaruhi perasaan aman dan nyaman bagi karyawan yang terlibat di dalamnya. Di sisi lain, meskipun anggota atau karyawan tergabung dalam satu organisasi atau perusahaan di mana setiap orang memiliki sasaran yang relatif sama yaitu ingin mengembangkan organisasi atau perusahaan, akan tetapi tidak bisa dielakkan bahwa dalam setiap organisasi atau perusahaan dapat ditemukan keinginan pribadi ataupun keinginan kelompok yang berada dalam perusahaan. Dengan terdapatnya divergensi keinginan tersebut, ditambah dengan divergensi budaya, latar belakang, pendidikan, dan nilai-nilai yang dipegang, maka akan berpotensi menimbulkan kesalahpahaman di antara karyawan (Putra, 2020). Kondisi akan menjadi lebih buruk ketika kesalahpahaman tersebut berubah bentuk menjadi konflik, sehingga akan menimbulkan

ketidaknyamanan dalam bekerja. Lingkungan sosial di tempat kerja yang berjalan dengan damai, nyaman, tentram, dan kondusif dapat meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Kenyamanan dalam bekerja akan memicu semangat karyawan untuk mengerjakan pekerjaan yang dilimpahkan oleh perusahaan kepada karyawan tersebut. Ketika intensitas konflik tersebut semakin besar dan pihak manajemen tidak mampu mengelola atau memberikan solusi yang tepat, maka akan berakibat buruk bagi perusahaan tersebut. Maka itu, diperlukan sikap berhati-hati dan cermat bagi perusahaan dalam melakukan manajemen konflik sebelum konflik tersebut berubah menjadi konflik yang destruktif, dimana pihak yang terlibat mengartikan tujuan konflik untuk saling mengalahkan satu sama lain (Achmad, 2023). Salah satu komponen yang diduga mampu berdampak pada kinerja karyawan adalah konflik (Panggabean et al., 2019). Konflik yang dapat terjadi di tempat kerja yaitu konflik fungsional dan disfungsional. Konflik diawali pada suatu kondisi di mana terjadinya perselisihan di mana salah satu pihak (individu atau kelompok) merasa telah dirugikan secara negatif oleh pihak lain. Ketika konflik tidak mampu diselesaikan dengan tuntas, maka berpotensi dapat menyebabkan permasalahan yang lebih besar, yaitu pelanggaran secara fisik, pengancaman, atau kasus-kasus yang melanggar hukum lainnya. Terdapat cukup banyak fenomena yang bersinggungan dengan konflik yang terjadi pada organisasi perusahaan. Kondisi tersebut membuat hubungan antara kedua pihak yang sedang berkonflik menjadi tidak harmonis, yang mana hal ini berimbas pada kinerja karyawan tersebut. Ketika hal tersebut terjadi, tentunya dapat menciptakan suasana yang tidak kondusif pada perusahaan, dan mengakibatkan perusahaan mengalami kesulitan dalam menggapai tujuan-tujuan perusahaan. Berdasarkan pengamatan sementara, PT XYZ cabang Bogor mencatatkan rekor terburuk di tahun 2022, dengan mendapatkan poin peringkat paling kecil sepanjang 10 tahun terakhir. Poin tersebut merupakan akumulasi dari beberapa parameter penilaian yang telah diseragamkan oleh manajemen pusat PT XYZ. Penilaian tersebut menggambarkan tingkat kinerja perusahaan di tiap

cabang. Berikut ini rekapitulasi pencapaian poin p enilaian PT XYZ cabang Bogor dari tahun ke tahun: Berdasarkan grafik tersebut, terlihat bahwa trend poin penilaian yang dicapai oleh PT XYZ cabang Bogor mengalami trend penurunan performance . Penurunan signifikan terjadi pada tahun 2020, di mana PT XYZ cabang Bogor hanya mendapatkan 70 poin, at au mengalami penurunan 12,5 poin dibandingkan tahun sebelumnya. Dan pada akhirnya, PT XYZ cabang Bogor mencatatkan pencapaian poin terendah sepanjang 10 tahun terakhir yaitu pada tahun 2022 yang mendapatkan 62,5 poin. Salah satu bentuk manifestasi yang akan terjadi ketika karyawan tidak dapat mengontrol emosi adalah timbulnya konflik. Konflik kerja dapat timbul karena permasalahan komunikasi, hubungan pribadi maupun struktural dalam organisasi (Paramita, 2019). Hal tersebut dapat menimbulkan atmosfir yang tidak nyaman pada saat bekerja, sehingga individu tidak bergairah dalam melakukan pekerjaannya. Konflik di tempat kerja atau di kantor adalah sesuatu hal yang biasa terjadi pada perusahaan. Hal yang cukup disayangkan adalah konflik tersebut seringkali menimbulkan ketidaknyamanan pada pegawai yang mengakibatkan hilangnya semangat sehingga kinerja karyawan tersebut menurun. Terdapat suatu kasus dimana seorang karyawan bagian Admin pada PT XYZ cabang Bogor mendapatkan ancaman lewat media sosial karena karyawan Admin tersebut mengungkap suatu fraud yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Konflik lain yang paling sering terjadi adalah konflik antara bagian warehouse dengan bagian pengiriman. Kedua bagian tersebut seringkali terlibat konflik karena saling berkaitan. Tim warehouse harus segera menyiapkan barang yang akan dikirim dan memberikannya ke pihak pengiriman. Tetapi jika tim pengiriman lambat dalam memasukan barang ke armada pengiriman maka barang akan menumpuk dan akhirnya proses penyiapan barang oleh warehouse akan terganggu. Di sisi lain, jika penyiapan barang oleh warehouse berjalan dengan lambat, maka tim pengiriman akan melakukan komplek ke bagian warehouse, karena mereka harus mengejar waktu pengiriman agar tidak terlalu malam agar toko-toko tujuan belum tutup

at 8 au selesai beroperasi pada hari itu. Kedua contoh tersebut merupakan contoh kasus dari beberapa kasus lainnya yang berkaitan dengan konflik kerja yang terdapat pada PT XYZ cabang Bogor. Konflik antar bagian tersebut terjadi hampir terjadi di setiap divisi yang memiliki keterkaitan dalam pekerjaan. Fenomena konflik lainnya juga dapat dilihat pada kasus yang dilansir oleh Kompas (2023), dimana terjadi bentrokan antar pekerja PT. GNI di Morowali Utara yang dipicu oleh pemukulan pada salah satu karyawan sehingga menimbulkan bentrokan besar yang menyebabkan situasi tidak kondusif yang tentunya akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan tersebut. Dalam penanganannya, konflik mesti terselesaikan secara tuntas sehingga tidak berefek pada pelaku atau korban dari konflik tersebut (Sandora & Adiputra, 2021). Permasalahan konflik kerja serta kepuasan kerja menjadi penting untuk diperhatikan oleh perusahaan mengingat SDM adalah aset paling bernilai untuk perusahaan karena berperan dalam memajukan perusahaan tersebut. Penelitian ini perlu dilakukan agar dapat mengurangi risiko yang akan terjadi akibat dari konflik antar karyawan serta rasa puas karyawan yang tidak tercapai. Jika permasalahan tersebut dibiarkan dalam waktu yang lama, maka performance karyawan dapat semakin memburuk dan tentunya hal tersebut berefek pada keberlangsungan perusahaan itu sendiri. Berdasarkan pengkajian yang diselesaikan oleh Kurniati et al (2022) menyimpulkan bahwa adanya dampak negatif dan kritis dari konflik kepada kepuasan kerja, serta konflik kepada kinerja. Sejalan dengan munculnya penelitian tersebut, Ekhsan & Septian (2021) mengatakan bahwa konflik mempunyai dampak negatif dan kritis terhadap kinerja. Berbeda dengan hal itu, menurut Herfandi (2021) terdapat dampak positif dan signifikan antara konflik dan kinerja. Menurut Lestari et al. (2020) konflik tidak berdampak pada kinerja karyawan. Penjelasan tersebut mengkonfirmasi riset yang diselesaikan oleh Dharma et al. (2022) yang berkesimpulan bahwa konflik tidak berdampak pada kinerja. Sebagai tambahan, Andronicus et al. (2023) menyelesaikan sebuah penelitian dan

berkesimpulan bahwa kepuasan kerja tidak berefek pada kinerja karyawan.

Pernyataan tersebut didukung oleh peneliti lain, Bulilan (2023), yang ikut berpendapat bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak serta merta berpengaruh pada kinerja pekerja. Mengacu pada penjelasan diatas, peneliti berminat untuk meneliti tentang hal ters ebut dan memaparkannya pada suatu karya ilmiah berwujud skripsi dengan judul “Pen garuh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Var iabel Intervening

(Studi Kasus Pada Karyawan PT XYZ Cabang Bogor) 1.2. 14 37 Rumusan Masalah 1.

2 3 4 5 7 8 9 10 12 13 14 15 19 21 26 32 37 39 Apakah konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT XYZ? 2 3 4 5 7 8 9 10 12 13 14 15 19 21 26 32 33 37 39

2. Apakah konflik berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT XYZ? 3.

Apakah kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT XYZ? 3 7 8 21 33 4.

Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara konflik kerja dan kinerja k aryan di PT XYZ? 3 7 8 33 8 1.3. 3 7 8 12 33 Tujuan Penelitian 1. 4 5 6 7

12 14 15 20 30 32 40 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung konflik terhadap kinerja karyawan di PT XYZ 2. 3 4 5 6 8 12 14 15 20 30 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung konflik terhadap kepuasa n kerja di PT XYZ 3.

3 4 5 6 8 12 14 15 20 30 40 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ 4. 3 8 20 Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi hubungan antara konflik dan kimerja

karyawan di PT XYZ 1.4. Manfaat Penelitian 1. Manfaat Teoritis Diharapkan hasil

penelitian ini mampu menjadi sarana dalam memperluas info rmasi dan pemahaman akan pentingnya manajemen konflik dalam dunia kerja, serta pemahaman mengenai kepuasan kerja. Temuan-temuan penelitian ini jug a diyakini dapat dijadikan sebagai tulisan untuk memperluas pemahaman tent ang konflik, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi manfaat serta berguna bagi m anajer dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT XYZ, dan memberi saran ke pada peneliti selanjutnya. - Bagi Perusahaan: Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah pemahaman mengenai pent ingnya manajemen konflik kerja dalam mempengaruhi tingkat kinerja karyawa n dengan

memperhatikan kepuasan kerja. - Bagi Peneliti: Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengalaman dan mampu mendukung peneliti untuk mengerti teori dan implikasinya atau konsekuensi praktiknya di Dunia nyata. - Bagi Akademik: Penelitian ini memungkinkan untuk dimanfaatkan sebagai bahan penelitian dalam menaikkan pemahaman dan wawasan mengenai pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. 66 67 8 BAB

II TINJAUAN PUSTAKA 2.1. 66 Kinerja Karyawan 2.1 1 Pengertian Kinerja Karyawan Kinerja dapat dikatakan sebagai komponen yang cukup krusial untuk perusahaan atau organisasi. Kinerja terdiri dari perilaku representatif yang dapat mencerminkan keberhasilannya dalam menyelesaikan tugas serta kewajiban sesuai dengan bagian yang diberikan perusahaan (Herfandi, 2021). Kinerja yang representatif dianggap menarik, karena mengevaluasi seberapa besar kontribusi mereka terhadap hasil kerja positif bagi perusahaan. Kinerja positif mampu tercapai jika perusahaan mengetahui komponen-komponen yang berdampak pada kinerja (Susanto, 2019). Kinerja dapat didefinisikan sebagai bentuk aktualisasi sikap kerja karyawan dalam bentuk prestasi dalam melakukan pekerjaan selaras dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan pada rentang periode tertentu (Putra, 2020). Atau juga dapat dipahami sebagai perolehan manfaat dari upaya individu yang berbakat dan berpengalaman, dimana tindakan dan kemampuan dalam keadaan atau situasi tertentu mendukung pencapaian tersebut (Zafarina & Frianto, 2021). Menurut Riana & Aghata (2019), kinerja karyawan merupakan hasil yang diraih oleh karyawan, baik berupa barang ataupun jasa, yang dapat dipergunakan sebagai acuan untuk menilai diri karyawan tersebut. Oleh karena itu, ketika kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan karyawan meningkat, maka terjadi peningkatan juga pada kinerjanya. Kinerja yang baik yaitu memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat, tetapi tetap memberikan hasil yang memuaskan. Kinerja dapat menggambarkan apakah SDM sudah mencukupi permintaan perusahaan dari sisi kualitas ataupun kuantitas. Kinerja dapat dikatakan sebagai hasil pekerjaan karyawan dalam m

enjalankan kewajibannya yang selaras dengan tugas yang dilimpahkan kepadanya (Purba et al., 2019). Rambe (2020) berpendapat bahwa kinerja merupakan tindakan yang terlihat secara kasat mata dan memungkinkan untuk memiliki kemampuan dalam menjangkau hal-hal yang diekspektasikan. Atau dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari keahlian, upaya, dan peluang yang dapat diukur dari hasil pekerjaannya yang dikerjakan sepanjang rentang periode tertentu. Perolehan tersebut tentunya disokong oleh berbagai pengalaman serta situasi yang telah mereka l ewati sebelumnya, sehingga mereka memiliki sejumlah pengetahuan ketika melewati masalah yang sama dan dapat menyelesaikan masalah tersebut dengan baik. Kinerja yang baik yaitu memiliki kemampuan menyelesaikan banyak tugas secara tepat waktu dan memberikan hasil yang memuaskan (Riana & Aghata, 2019). Dari sejumlah pemahaman yang sudah dijelaskan bisa disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dikatakan sebagai perilaku kerja karyawan yang bisa dijumpai dan diamati, serta mendapatkan output, baik berupa barang atau jasa, dari tugas dan tanggungjawab yang telah dikerjakan dimana hasil tersebut dapat menjadi acuan untuk menilai diri karyawan dan menunjukkan apakah karyawan dapat memenuhi tuntutan perusahaan.

2.1.2. Indikator Kinerja Karyawan Mangkunegara (2009) memberikan penjelasannya mengenai sejumlah indikator untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan, diantaranya adalah:

1. Efektifitas kerja: tingkat keberhasilan seorang pegawai untuk menggapai tujuan dan sasaran kerja yang sudah ditentukan.
2. Keterampilan kerja: kemampuan individu untuk mengeksekusi tugas atau tanggungjawab tertentu.
3. Hasil kerja: output atau produk yang dihasilkan oleh individu setelah menyelesaikan tugas atau pekerjaan tertentu.
4. Optimalisasi target: maksimalisasi penyelesaian pekerjaan melebihi dari target yang sudah distandarisi oleh organisasi.
5. Ketaatan: mampu bekerja dengan standar operasional prosedur yang ada pada perusahaan.
6. Kontribusi kerja: sumbangan atau peran yang dimainkan oleh seorang karyawan dalam mencapai tujuan tim.
7. Ketepatan waktu: kemampuan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan

deadline. 8. Tanggung jawab: memiliki rasa bertanggung jawab pada pekerjaan yang dilimpahkan padanya. 2.3. Kepuasan Kerja 2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja Menjelaskan definisi tentang kepuasan kerja diperlukan sebuah pengukuhan bahwa permasalahan kepuasan kerja tidak dapat disederhanakan karena kepuasan menyandang arti yang berbeda-beda bagi setiap orang. Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap karyawan pada pekerjaan yang bersumber dari persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan berasal dari aspek pekerjaan (Nursaimatussaddiya et al , 2022). Kepuasan dapat tergambarkan dari sifat dan perasaan mencintai pekerjaan yang dilakukan, atau dalam kalimat lain dapat diartikan sebagai keadaan pikiran yang penuh gairah dan menghargai pekerjaannya. Sikap tersebut terlihat dalam tekad kerja, kedisiplinan, dan pelaksanaan kerja. Kepuasan kerja mampu membuat karyawan dapat menyenangi pekerjaan, baik di dalam ataupun di luar pekerjaan, atau gabungan dari keduanya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai pengaruh perasaan nyaman pekerja dalam melakukan pekerjaannya (Meutia & Narpati, 2021). Kepuasan kerja tercermin dalam keadaan penuh gairah dan berkaitan erat dengan keadaan pikiran yang representatif, keadaan kerja, dan partisipasi antara direksi dan staf. Perusahaan yang memiliki SDM dengan kepuasan yang mumpuni, mampu memungkinkannya untuk mempersembahkan performance yang tinggi pula. SDM yang terpuaskan dalam pekerjaannya mampu merespon organisasi dengan baik, juga pada sebaliknya, karyawan yang tak terpuaskan dalam pekerjaannya akan merespon organisasi dengan baik. Karenanya, kepuasan kerja mesti diprioritaskan atau mendapatkan perhatian dari pimpinan organisasi tersebut. Kepuasan kerja juga merupakan respon atau pandangan antusias seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Majid et al ., 2021). Perasaan yang dimunculkan karyawan, baik perasaan positif maupun negatif, dapat mencerminkan tingkat motivasi yang ada pada karyawan. Pegawai dengan perolehan rasa puas yang tinggi mempunyai sentimen positif pada pekerjaannya. Disisi lain, pegawai dengan perolehan rasa puas yang rendah mempunyai sentimen negatif pada pekerjaannya. Pola pikir atau

interaksi umum pekerja terhadap pekerjaannya dapat menjadi cerminan tingkat kepuasan mereka. Perlu diingat bahwa pekerjaan memerlukan interkoneksi dengan kerabat kerja, pimpinan, kontrol dan pendekatan organisasi, langkah-langkah pelaksanaan, kondisi kerja, dan lain-lain, sehingga karyawan yang terpuaskan dapat menjamin interkoneksi tersebut terus berjalan dengan kondusif. 8 Karyawan yang terpuaskan akan lebih mudah meningkatkan rasa semangat serta meningkatkan kebahagiaan hidup mereka, yang mana hal ini berdampak positif bagi perusahaan (Safrin & Sulaiman, 2021). Kepuasan kerja membentuk suatu cara karyawan menggambarkan perasaannya terhadap pekerjaannya. Hal ini tercermin dari perilaku positif karyawan ketika sedang melakukan pekerjaan atau apapun yang sedang dihadapinya di lingkungan pekerjaan (Fadhilah & Adiwati, 2022). Karyawan yang terpuaskan mampu bekerja secara optimal, enerjik, mempunyai keaktifan dalam bekerja, dan lebih mudah untuk berprestasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak terpuaskan. Pekerja yang merasakan kepuasan dalam bekerja terlihat melalui pekerjaan yang dapat diselesaikan tanpa adanya permintaan yang mendesak sehingga perwakilan tetap merasa pekerjaan yang dilakukannya sangat penuh rasa ingin tahu dan diberikan kesempatan sebesar-besarnya dalam pekerjaannya (Rumangkit & Haholongan, 2019). Hal tersebut akan memberikan perasaan positif bagi karyawan ketika membayangkan pekerjaannya atau ikut berperan dalam operasional pekerjaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak terpuaskan merasakan perasaan negatif saat mereka berpikir mengenai pekerjaannya atau mengambil peran dalam operasional pekerjaan (Safrin & Sulaiman, 2021). Berdasarkan pada beberapa penjelasan dari para peneliti tersebut mengenai kepuasan kerja, maka peneliti dapat mengambil konklusi yaitu kepuasan kerja dimaknai sebagai suatu emosi atau sikap karyawan atas pekerjaannya yang mampu berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Masalah ini menjadi penting bagi perusahaan, karena dengan mengetahui seberapa puas karyawan, perusahaan dapat menentukan keputusan selanjutnya untuk menciptakan suasana operasional perusahaan yang tetap kondusif.

2.3.2. Indikator Kepuasan Kerja Terdapat sejumlah indikator

kepuasan kerja menurut Meutia & Narpati (2021) diantaranya yaitu: 1. Produktifitas meningkat: karyawan dengan rasa puas akan cenderung memaksimalkan kinerja mereka sehingga akan berpengaruh terhadap peningkatan produktifitasnya. 2. Kreatifitas meningkat: merujuk pada bagaimana kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide- ide baru dan inovatif ketika mengeksekusi tugas atau pekerjaan. 3. Optimalisasi jam kerja: mengelola dan menyusun jam kerja secara efektif. Menyusun jam kerja bisa mendukung karyawan untuk menjaga tingkat work-life balance . 4. Patuh terhadap aturan: mengacu pada sejauh mana karyawan mematuhi dan mengikuti kebijakan, SOP, dan aturan perusahaan. Patuh terhadap aturan merupakan salah satu indikator penting dalam mengukur kepuasan kerja, karena mencerminkan bagaimana karyawan berinteraksi dengan lingkungan kerja mereka dan sejauh mana mereka merasa dihargai dan diakui dalam menjalankan tugas mereka sesuai dengan ketentuan yang berlaku. 5. Penuh sukacita: berkaitan pada intensitas kebahagiaan, kepuasan, dan kegembiraan yang dialami oleh pegawai pada pekerjaan dan lingkungan kerja secara keseluruhan. 6. Menghargai kehidupan pribadi: Menghargai kehidupan pribadi adalah penting dalam indikator kepuasan kerja karena mencerminkan sikap perusahaan yang peduli terhadap karyawan secara menyeluruh, bukan hanya sebagai pekerja tetapi juga sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan komitmen di luar tempat kerja. 7. Sehat secara jasmani: karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan terlihat dari kesehatan jasmani. Karyawan yang terpuaskan akan cenderung untuk menjaga fisik tetap dalam kondisi yang sehat. 8. Penurunan tingkat stres: merujuk pada situasi di mana ada penurunan atau pengurangan dalam tingkat stres yang dirasakan atau dinyatakan oleh karyawan terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan mereka atau lingkungan kerja. 9. Kesesuaian beban kerja: mengacu pada seberapa baik tingkat tuntutan dan beban kerja yang dihadapi pegawai sepadan dengan skill , waktu, dan sumber daya, serta penghasilan yang mereka dapatkan dari beban kerja tersebut. Beban kerja yang sesuai akan sejalan dengan kemampuan serta keterampilan pegawai.

Pegawai yang merasa tuntutan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka cenderung merasa lebih percaya diri dan puas dengan pekerjaan mereka. 57 10.

Peningkatan jenjang karir: karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi dan berdedikasi terhadap pekerjaan mereka. Mereka lebih mungkin untuk menunjukkan kinerja yang konsisten dan berusaha untuk mencapai hasil yang baik dalam tugas-tugas mereka, sehingga hal tersebut akan berdampak pada peningkatan jenjang karir mereka.

2.4. Konflik Kerja

2.4.1. Pengertian Konflik Kerja

Kesuksesan organisasi atau perusahaan dalam menggapai target atau tujuannya disebabkan oleh beberapa komponen, salah satunya adalah SDM. Berlandaskan hal tersebut, maka memerlukan ilmu manajemen khusus agar mampu mengelola SDM. Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, dibutuhkan pemahaman yang terperinci mengenai jiwa (psikologis), ekonomi, sosiologi, dan administrasi. Manajemen SDM diharapkan mampu mengetahui berbagai faktor untuk meningkatkan kepuasan karyawan, serta mengetahui teknis pengendalian karyawan agar konflik dapat diredam sehingga tidak terjadi dampak buruk pada kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap kondusifitas operasional perusahaan. Konflik merupakan segala bentuk interaksi yang bersifat oposisi, berseberangan, atau antagonis. Konflik timbul karena terjadi perdebatan, atau kontroversi, yang disebabkan oleh komunikasi yang tidak lancar diantara sesama karyawan yang terlibat (Syuhada & Amelia, 2021). Ketika ketidaksesuaian tersebut dipertemukan maka berpotensi terjadinya eskalasi konflik. Oleh sebab itu, dibutuhkan solusi yang tepat terhadap munculnya konflik, yang diharapkan dapat mencegah konflik tersebut untuk tidak menjadi disfungsi atau destruktif, melainkan fungsional atau konstruktif. Ketika konflik terus berlanjut, maka dapat berubah menjadi disfungsi dan berpotensi menimbulkan konflik yang merusak. Kekuasaan, waktu, dan tenaga, akan diserap oleh konflik-konflik yang sedang terjadi, sehingga berpotensi terhadap penurunan kinerja unit kerja. Hal tersebut akan menyebabkan organisasi tidak sehat dan tidak produktif. Konflik merupakan fenomena sosial dimana individu atau kelompok menantang pihak lain untuk menggapai tujuan tertentu. Konflik di

antara beberapa pihak yang bersaing terjadi untuk menghapus law an dengan membuat pihak lain tidak berdaya (Purba et al ., 2019). Hal ini juga dapat dikatakan sebagai proses interaksi di mana ada ketidaksepakatan antar dua perspektif yang berdampak pada semua pihak yang terlibat, baik yang memiliki efek positif maupun negatif (Pramono & Fachrunnisa, 2019). 8 Konflik kerja merupakan fenomena di mana terdapat pihak (individu atau kelompok) yang merasa tujuannya sedang dibantah atau diintervensi dengan negatif oleh pihak lain (Riana & Aghata, 2019). Pertentangan atau perbedaan dari sisi nilai, tujuan, status, dan lain-lain sering menyebabkan ketegangan yang akhirnya mengarah pada konflik. Erliana & Hadi (2020) mengemukakan bahwa konflik dapat dianggap sebagai suatu pertentangan pemikiran atau ide yang terjadi diantara individu ataupun kelompok di dalam lingkup organisasi. Konflik adalah ketidaksepakatan dan pandangan yang b erbeda tentang sesuatu hal. Dalam sebuah organisasi, konflik sering terjadi di dalam sebuah organisasi sehingga terkadang menimbulkan perpecahan antara kelompok ataupun perorangan. Dalam upaya penyelesaiannya, konflik mesti diakhiri secara tuntas supaya tidak berefek pada pelaku konflik lainnya ataupun korban dari konflik tersebut (Sandora & Adiputra, 2021). Tahapan awal yang dapat dilakukan adalah mengidentifikasi sumber masalah antara kedua belah pihak. Berdasarkan pernyataan para ahli terkait dengan definisi atau pengertian tentang konflik kerja, maka peneliti megambil sebuah kesimpulan bahwa konflik kerja merupakan sebuah interaksi yang saling bertentangan atau memiliki ketidaksesuaian diantara kedua belah pihak, baik itu individu ataupun kelo mpok, yang dapat berdampak positif ataupun negatif bagi perusahaan.

2.4 **50** 2. Bentuk Konflik Kerja Terdapat empat bentuk konflik kerja dalam organisasi (Mangkunegara, 2011) diantaranya adalah sebagai berikut: 1. Konflik Hirarki, adalah konflik yang terdapat pada tingkatan hirarki dalam perusahaan atau dapat dikatakan konflik antara atasan dan bawahan. Contohnya seperti konflik manager dengan supervisor , manager dengan direktur, Supervisor dengan Senior Clerk .

2. Konflik fungsional, adalah konflik yang disebabkan oleh berbagai variasi peran departemen atau di visi dalam organisasi. Sebagai contoh seperti konflik antara departemen finance dengan departemen Development, konflik antara bagian production dengan bagian marketing.

3. Konflik staf dengan pemimpin unit, yaitu konflik yang terdapat di antara pimpinan bagian dengan stafnya yang berkaitan dengan kewenangan atau kekuasaan. Sebagai contoh seperti staf menempatkan diri sebagai pemegang otoritas secara keterlaluan.

26 51 4. Konflik Formal-Informal, merupakan konflik yang berkaitan dengan norma yang diterapkan pada organisasi informal dengan organisasi formal. Sebagai contoh seperti pimpinan menerapkan norma yang keliru pada organisasi Menurut Ekawarna (2018) konflik dalam organisasi memiliki empat bentuk, antara lain:

1. Konflik di dalam diri sendiri Pada dasarnya konflik berkecenderungan menjadi meresahkan atau mengganggu bagi individu atau orang-orang yang berada disekitarnya. Konflik yang meresahkan melibatkan individu itu sendiri, contohnya seperti konflik yang terjadi ketika kita menerima beban atau tanggungjawab yang terlalu banyak.
2. Konflik antar individu Konflik ini melibatkan dua orang atau lebih. Terkadang bersifat esensial atau emosional
3. Konflik antar kelompok Konflik ini melibatkan dua kelompok atau lebih yang memiliki keterkaitan pada pekerjaan atau kepentingan lainnya. Konflik ini dapat menyulitkan upaya koordinasi, sehingga akan berdampak buruk pada performance perusahaan
4. Konflik antar organisasi Konflik ini terjadi antar organisasi atau perusahaan merupakan hal umum yang sering terjadi. Konflik antar organisasi merupakan persoalan yang luas, contohnya seperti pertentangan pendapat antara organisasi pekerja dengan perusahaan yang mempekerjakan mereka. Ditinjau dari tujuannya, menurut Achmad (2023) konflik pada organisasi diklasifikasikan menjadi 2 macam yaitu: (1) functional conflict adalah konflik yang meneguhkan upaya untuk menjangkau sasaran organisasi dengan memberi manfaat serta keuntungan pada organisasi. (2) disfunctional conflict adalah konflik yang menghambat pencapaian target kelompok dan berdampak

negatif pada individu lainnya ataupun organisasi. 2.4.3. Manfaat dan Kerugian Konflik Kerja Soetopo (2012) menjelaskan manfaat serta kerugian yang berpotensi dirasakan akibat adanya konflik di perusahaan. 68 Manfaat yang diperoleh yaitu: 1. Berpotensi untuk mendengar suara ketidakpuasan yang selama ini tersembunyi dalam organisasi muncul ke permukaan, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan diri untuk mengatasi hal tersebut. 2. Berpotensi menimbulkan norma-norma baru untuk menyempurnakan norma-norma yang lama. 3. Memiliki kemampuan untuk menentukan bagaimana rantai kewenangan yang ada di dalam organisasi. 4. Memperkokoh karakter kelompok, maka perusahaan dapat mengetahui identitas kelompok dengan akurat. 5. Menyusun sebuah strategi untuk menangani stagnansi Soetopo (2012) juga mengemukakan hal merugikan yang dapat diperoleh akibat adanya konflik. Kerugian tersebut yaitu: 1. Menghambat komunikasi antar individu ataupun kelompok akibat munculnya perasaan “tidak enak”. 2. Organisasi menjadi tidak terintegrasi. 3. 42 Berpotensi menyebabkan ketegangan antar individu ataupun kelompok. 4. Mengganggu saluran informasi dan menghalangi kerjasama antar individu ataupun kelompok. 5. Memisahkan fokus karyawan dari target perusahaan.

2.4.4. Indikator Konflik Kerja Menurut penelitian yang diselesaikan oleh Herdani et al. (2021), ada beberapa indikator dalam mengukur tingkat konflik kerja karyawan. Adapun indikator-indikator tersebut yaitu: 1. Perdebatan antar karyawan: situasi di mana terjadi konflik atau ketegangan antara dua atau lebih karyawan di tempat kerja yang melibatkan pertukaran pendapat atau argumen yang berbeda. 2. Kesalahpahaman komunikasi: Terdapat perbedaan pemahaman dalam menangkap suatu informasi, walaupun informasi tersebut didapat dari sumber yang sama. 3. Ketidakselarasan pemahaman kerja: perbedaan atau kesenjangan dalam pemahaman antara apa yang diharapkan dari pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan, dengan apa yang sebenarnya dipahami atau diterapkan oleh karyawan. 4. Perbedaan tujuan: ketidaksamaan antar kedua belah pihak mengenai target yang akan dituju. 5. Perbedaan prioritas: perbedaan dalam penentuan urutan atau tingkat kepentingan dari tugas-tugas atau proyek yang harus diselesaikan

di tempat kerja. Hal ini bisa terjadi antara individu- individu di dalam tim, antara departemen atau unit kerja yang berbeda, atau bahkan antara tingkatan manajemen yang berbeda dalam organisasi. 6. Perbedaan penilaian atau persepsi: adanya ketidaksamaan dalam hal menilai atau mempersepsikan sesuatu 7. Interdependensi aktivitas kerja: Kondisi saling ketergantungan pekerjaan yang memicu terjadinya kesenjangan beban kerja antar karyawan 8. Ketergantungan pada karyawan lain: setiap anggota memiliki tanggung jawab atau tugas yang saling terkait. Ketergantungan yang tinggi antara anggota tim dapat menyebabkan konflik jika satu atau beberapa anggota tidak memenuhi ekspektasi atau tidak memberikan kontribusi yang diperlukan. 9. Perilaku kerja tidak etis: tindakan atau perilaku karyawan yang melanggar norma-norma etika atau nilai-nilai yang diakui dalam lingkungan kerja. Perilaku ini dapat memperburuk konflik yang ada atau bahkan menciptakan konflik baru di tempat kerja 10. Kesalahan dalam afeksi: perilaku karyawan yang membuat karyawan lainnya tidak nyaman dalam bekerja

2.5. Penelitian Terdahulu Bagian ini menjelaskan tentang hasil penelitian sebelumnya atau landasan teori yang bersumber dari beberapa jurnal yang telah dipublikasi maupun diterbitkan oleh para peneliti sebelumnya di lembaga penelitian. Oleh karena itu, penelitian sebelumnya dipergunakan menjadi landasan acuan dalam penelitian ini. Terdapat beberapa rangkuman penelitian sebelumnya yang dipakai dalam penelitian ini, diantaranya:

2.5. Kerangka Konseptual Kerangka konseptual, disebut juga kerangka berpikir, merupakan pertimbangan penting dalam penyelidikan yang disintesis dari kenyataan, persepsi dan survei tulisan. Maka dari itu, kerangka pemikiran mengandung teori, hipotesis atau konsep yang nantinya dijadikan landasan penyelidikan (Syahputri et al., 2023). Kerangka konseptual atau kerangka pemikiran digambarkan melalui suatu skema atau rangkaian yang dapat menggambarkan secara garis besar jalur logika suatu penelitian. Kerangka pemikiran tersebut dibangun dengan berlandaskan pada pertanyaan penelitian (research question), dan menunjukkan kumpulan konsep serta hubungannya satu sama lain. Pada bagian

ini, peneliti mencoba memaparkan pokok permasalahan. Pemaparan yang dibangun dapat meleburkan antara teori dengan problematika yang menjadi titik sorotan pada penelitian ini. Penelitian ini berlandaskan pada kerangka pemikiran secara teoritis ataupun praktis. 8 Peneliti akan membuat suatu kerangka berpikir dan akan melakukan penelitian lebih lanjut terhadap kerangka berpikir tersebut. Berdasarkan kajian teoritis yang sudah dijelaskan, kasus konflik yang terdapat ditempat kerja cukup umum untuk dijumpai. Konflik yang dimaksud meliputi konflik antar karyawan ataupun konflik atasan dengan karyawan. Erliana et al. (2020) mengemukakan bahwa konflik merupakan pertentangan pikiran atau ide diantara dua belah pihak individu atau kelompok yang ditimbulkan oleh terdapatnya perbedaan. Perbedaan tersebut dapat menimbulkan situasi yang tidak kondusif sehingga berpotensi menurunkan kinerja karyawan. Variabel Konflik juga dapat mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja. Menurut pengkajian yang diselesaikan oleh Kurniati et al. (2022), mengungkapkan bahwa ada efek negatif signifikan dari konflik kerja pada kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebutlah variabel Kepuasan Kerja juga mengambil peran pada proses hubungan antara Konflik terhadap Kinerja Karyawan, yaitu sebagai variabel mediasi. Fungsi utamanya adalah untuk mengkonstruksikan bagaimana relasi variabel independent dan variabel dependent dapat terjadi. Dalam hal ini variabel Kepuasan Kerja dapat bertindak sebagai variabel independent bagi variabel Kinerja Karyawan, dan juga dapat bertindak sebagai variabel dependen bagi variabel Konflik. 21 59 Berdasarkan hal tersebut, kerangka konseptual penelitian dapat ditampilkan pada gambar berikut ini: 2.6. Hipotesis Penelitian Tentang Hubungan Antar Variabel 2.6.1. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan Conflict dianggap sebagai fenomena yang kerap timbul pada organisasi atau perusahaan. Konflik kerap juga menyebabkan ketidaksetujuan, kontroversi, tekanan atasan, perbedaan persepsi, dan perdebatan atau percekocokan di antara kedua belah pihak yang terlibat. Kondisi ini akan menyebabkan stres dan rasa tidak nyaman bagi karyawan, baik dengan atasan maupun dengan sesama karyawan. Akibatnya, karyawan

akan kurang fokus dan kinerja mereka akan memburuk atau tidak optimal (Susilo & Wahyudin, 2020). Berdasarkan pengamatan yang dikerjakan oleh Kurniati et al. (2022) menjelaskan bahwa konflik mempengaruhi kinerja secara negatif dan signifikan. Begitu juga dengan pengkajian yang diselesaikan oleh Panggabean et al. (2019) dan Fatikhin et al. (2017) yang berpendapat bahwa ada efek negatif signifikan antara konflik pada kinerja karyawan. H1: Konflik Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan 2.6.2. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja SDM diekspektasikan mampu memberikan kontribusi sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya (Elizabeth & Yanuar, 2021). Kontribusi yang diharapkan tentunya adalah suatu kinerja maksimal yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Karenanya, organisasi perlu mengetahui apakah pegawai terpuaskan dengan pekerjaannya. Pada hal ini, konflik kerja merupakan suatu kondisi yang tidak nyaman bagi kebanyakan orang. Karyawan yang merasakan conflict dengan teman kerja atau atasan kerja berpotensi menurunkan kecintaannya terhadap pekerjaan, yang mana mencintai pekerjaan adalah salah satu indikator dari kepuasan kerja karyawan. Dari hasil pengamatan yang diselesaikan oleh Kurniati et al. (2022) berpendapat bahwa konflik memberi pengaruh negatif dan signifikan pada kepuasan kerja. Statement tersebut juga terkonfirmasi oleh pengkajian yang diselesaikan oleh Alfian (2020) yang menjelaskan bahwa konflik berefek negatif signifikan pada kepuasan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa dengan berkurangnya konflik, maka terjadi penambahan kepuasan kerja. H2: Konflik Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja 2.6.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan pendapat Hasibuan (2009), kepuasan kerja dimaknai sebagai sikap atau perilaku mencintai apa yang dilakukan. Atau dalam kalimat lain dapat diartikan adalah perilaku antusias yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Perilaku tersebut tersirat dalam moral, kedisiplinan, dan performance kerja. Karyawan yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya akan lebih mudah untuk memberikan kinerja optimal sehingga akan berdampak positif bagi perusahaan.

Berdasarkan pengkajian yang diselesaikan oleh Susanto (2019), dikemukakan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Kepuasan yang didapat dan dialami oleh seorang karyawan dapat berdampak pada output kerjanya. Sejalan dengan pendapat tersebut, Hidayat (2019) juga memberikan pernyataan yaitu kepuasan kerja memberi dampak positif pada kinerja karyawan. H3: Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2.6.4. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Karyawan yang merasakan konflik dengan rekan atau atasan kerja cenderung tidak memperoleh kenyamanan dalam bekerja. Ketika karyawan tidak nyaman dalam pekerjaannya maka berpotensi untuk tidak menampilkan kinerja yang optimal. Tetapi disisi lain, karyawan yang mengalami konflik dapat memberikan kinerja yang baik asalkan kepuasan mereka terpenuhi. Pengkajian yang diselesaikan oleh Widjanarko et al. (2019) memaparkan bahwa konflik memberikan pengaruhnya kepada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sama halnya dengan pengkajian yang diselesaikan oleh Dharma et al. (2022) yang mana mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat mengintervensi pengaruh konflik kerja dengan kinerja karyawan, yang bisa diartikan bahwa adanya efek konflik pada kinerja karyawan yang diintervensi oleh kepuasan kerja. H4: Konflik Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Sebagai Variabel Intervening BAB III METODOLOGI PENELITIAN 3.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian dapat memberi skill serta pengetahuan yang dibutuhkan dalam memberikan gambaran serta jawaban dari suatu masalah dalam menghadapi tantangan lingkungan yang sedang diteliti ketika keputusan harus dibuat dengan cepat (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Jenis penelitian yang diterapkan yaitu penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif didasari pada pengujian hipotesis yang dilakukan dengan cara mengukur variabel yang berupa data numerik lalu menganalisisnya memakai ilmu statistik. Prosedur pengumpulan data yang dimanfaatkan pada penelitian ini dikerjakan dengan survei, yang mana dilaksanakan dengan mengirimkan survei kepada individu yang dipilih untuk memberikan tanggapan. Oleh sebab itu,

penelitian kuantitatif juga dikatakan sebagai penelitian yang berkaitan dengan pengumpulan data yang diterjemahkan ke dalam angka untuk dapat menjelaskan fenomena yang menjadi fokus utama dalam penelitian (Darmawan, 2016). Quantitative research mengacu pada perspektif filsafat positivisme, yang menggambarkan fenomena yang dilakukan dalam penelitian merupakan hal yang valid, sehingga dapat diklasifikasikan, konkret, relatif tetap, terukur, teramati, dan mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel. Berdasarkan pemaparan permasalahan dan tujuan yang sudah dipaparkan, maka penelitian ini memakai metode penelitian eksplanatori (explanatory research) yang mana berfungsi untuk menggali informasi tentang sebuah fenomena yang belum dijelaskan dengan baik oleh penelitian sebelumnya. Penelitian eksplanatori berfungsi untuk menilai hipotesis mengenai interaksi kausalitas antar variabel melalui serangkaian pengujian yang menjadi dasar untuk menerima atau menolak hipotesis dari hasil penelitian terdahulu (Sekaran, 2003).

3.2. Objek Penelitian

Objek penelitian berperan sebagai sasaran eksplorasi dari fenomena atau masalah yang akan diteliti sehingga membentuk sebuah hasil bermanfaat bagi objek yang sedang diteliti. Sugiyono (2013) menerangkan bahwa obyek penelitian merupakan suatu atribut atau value, obyek atau activity dengan karakteristik khas yang diadopsi untuk mempelajari konklusi dari hasil penelitian. Menurut Al'Arifah et al. (2022) memberikan penjelasan bahwa objek penelitian berperan sebagai suatu objek yang menjadi awalan dalam melakukan sebuah penelitian, diiringi oleh penyusunan perumusan masalah untuk memahami objek penelitian yang disasar, selanjutnya menggali sekumpulan informasi tentang jenis data yang akan dikumpulkan, lokasi, dan waktu penelitian, yang mana hal tersebut menjadi pokok perhatian penelitian. Objek penelitian yang dieksplorasi yaitu PT XYZ, yang merupakan perusahaan retail, dan menjadi perusahaan retail terbaik di Indonesia. Perusahaan tersebut dipilih menjadi objek penelitian oleh peneliti dikarenakan pada perusahaan tersebut peneliti mendapatkan fenomena menarik untuk diteliti. Berbicara mengenai kepuasan kerja, PT XYZ pernah

memiliki beberapa kebijakan dan perilaku yang berkaitan dengan penurunan kepuasan kerja karyawan, seperti penghapusan kupon makan untuk karyawan yang lembur serta pembatasan jumlah jam lembur, kenaikan gaji yang relatif kecil dibandingkan tahun sebelumnya, dan perekrutan karyawan eksternal untuk mengisi jabatan tertentu. Perusahaan menganggap kebijakan tersebut perlu untuk dilakukan karena berkaitan dengan efisiensi biaya operasional, tetapi efek yang ditimbulkan dari kebijakan tersebut justru dapat membuat karyawan menjadi tidak memiliki performa yang baik karena merasa tidak mendapatkan kepuasan dari perusahaan. Kepuasan kerja karyawan terlihat semakin menurun ketika pada tahun 2020 perusahaan memutuskan untuk membayar Tunjangan Hari Raya (THR) hanya sebesar satu bulan gaji per-karyawan yang diterapkan pada seluruh karyawan. Sebelumnya, besaran pembayaran THR bergantung kepada masa kerja pegawai tersebut. Pegawai dengan durasi masa kerja lebih dari 3 tahun berhak mendapatkan 1,5 bulan gaji. Di sisi lain, pegawai dengan durasi masa kerja lebih dari 6 tahun berhak mendapatkan 2 bulan gaji. Di sisi perusahaan, perubahan kebijakan tersebut perlu dilakukan untuk mempertahankan perusahaan dari guncangan karena kondisi ekonomi pada saat itu tidak kondusif, mengingat pandemi Covid-19 memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap perekonomian dunia. Tetapi mayoritas karyawan tidak mampu untuk mengerti alasan yang diberikan oleh perusahaan. Melalui interview singkat peneliti kepada beberapa karyawan, mereka menganggap bahwa perusahaan menggunakan momentum Covid-19 untuk melakukan efisiensi biaya. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari respon yang mereka tunjukkan pada organisasi. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja mampu menunjang kelancaran proses kinerja (Amali et al., 2022). Kepuasan karyawan berbanding lurus dengan kinerja mereka berikan. Ketika terdapat kepuasan dalam pekerjaannya, maka karyawan dapat lebih mudah untuk memberikan respon yang positif sehingga karyawan akan menunjukkan peningkatan kinerja. Sebaliknya, ketika karyawan tidak menerima kepuasan dari pekerjaannya, mereka akan memberi respon negatif dan akan berdampak pada

penurunan kinerja. Berikut data yang terkait dengan penurunan kinerja pada PT XYZ cabang Bogor: Melalui tabel 1.2, terlihat bahwa terdapat penurunan Service Level sejak tahun 2020. Service Level sendiri merupakan persentase pemenuhan barang dari gudang ke gerai-gerai XYZ. Semakin besar persentasenya, maka kinerja karyawan akan semakin baik. Data tersebut memaparkan fakta bahwa Service Level mencapai angka persentase sebesar 99,30% di tahun 2022. Angka tersebut turun sebesar 0,48% dibandingkan tahun 2021, dan turun sebesar 0,68% dibandingkan tahun 2020. Selain itu, perusahaan mencatatkan peringkat terendah pada tahun 2023, yaitu peringkat 28 dari 40 cabang. Hal ini menyiratkan bahwa ada suatu persoalan yang bersinggungan dengan performance, yang mana hal tersebut tercermin pada data penurunan jumlah karyawan, rata-rata keterlambatan kerja, dan rata-rata mangkir kerja. Terlihat bahwa pada tahun 2022 jumlah karyawan berkurang sebanyak 18 karyawan dibandingkan tahun 2021, dan berkurang sebanyak 37 karyawan dibandingkan tahun 2020. Begitu juga dengan rata-rata keterlambatan yang naik sebesar 10 menit dibandingkan tahun 2021, atau naik sebesar 8 menit dibandingkan tahun 2020. Dan rata-rata mangkir mengalami kenaikan sebesar 16 karyawan/hari dibandingkan tahun 2021, atau 18 karyawan/hari dibandingkan tahun 2020. Fenomena konflik yang berdampak pada penurunan kinerja terjadi di PT XYZ cabang Bogor. Hal ini dikonfirmasi oleh beberapa orang Supervisor di perusahaan tersebut melalui wawancara singkat. Mereka berpendapat bahwa konflik tersebut seringkali terjadi antar karyawan atau divisi yang disebabkan oleh komunikasi yang tidak baik, tidak dapat menghargai pendapat yang berbeda, permasalahan personal, persaingan antar divisi, dan lain sebagainya. Tuntutan profesionalisme yang tinggi tetapi tidak berbanding lurus dengan kepuasan kerja menimbulkan tekanan kepada karyawan tersebut. Tekanan yang dirasakan oleh karyawan tidak selalu berasal dari lingkup dunia kerja melainkan ada berbagai faktor yang dapat menimbulkan tekanan, seperti lingkungan keluarga, hubungan sosial, ekspektasi, dan lain sebagainya, yang mana

faktor-faktor tersebut dapat memicu tidak terkontrolnya tingkat emosional yang ada pada karyawan tersebut. Fenomena-fenomena yang terjadi pada PT XYZ cabang Bogor yang telah dipaparkan sebelumnya menjadi fenomena menarik untuk dilakukan penelitian lebih dalam yang bersinggungan dengan Konflik, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Oleh sebab itu, Peneliti menetapkan untuk mengerjakan penelitian pada PT XYZ yang berlokasi di Kabupaten Bogor, Jawa Barat.

3.3. Populasi dan Sampel

A. Populasi

Populasi merupakan zona generalisasi yang tersusun dari objek atau subjek dengan kualitas dan keunikan khusus yang telah ditentukan oleh peneliti, sehingga dapat dikaji dan disimpulkan (Sugiyono, 2013). Ferdinand (2006), memaparkan bahwa populasi dimaknai sebagai peledakan dari segala komponen yang berwujud peristiwa, hal, atau orang yang memiliki keunikan yang sesuai dengan fokus utama peneliti, sehingga peledakan tersebut dianggap sebagai ruang lingkup penelitian. Oleh karena itu, populasi diharuskan untuk ditentukan secara terperinci yang berkaitan dengan siapa, dimana, kapan, karakteristik, dan jumlah populasi yang diteliti (Roflin & Liberty, 2022). Maka pada penelitian ini, populasi yang dipakai peneliti yaitu semua karyawan tetap pada PT XYZ cabang Bogor dengan total sebanyak 623 orang karyawan.

B. Sampel

Sampel mencerminkan sebagian dari atribut populasi (Sugiyono, 2013). Pemilihan sampel berlangsung dengan melakukan beberapa prosedur yang tepat sehingga diekspektasikan mampu merepresentasikan populasi. 62 Pemilihan sampel yang digunakan oleh peneliti dilakukan dengan menerapkan metode purposive sampling. Pendapat Widarjono (2015), purposive sampling merupakan technique pemilihan sampel memakai sejumlah ketentuan, sehingga sampel terpilih diharapkan mampu untuk merepresentasikan atau mencitrakan populasi yang sedang diteliti. Atau dapat dikatakan juga bahwa sampel dipilih dengan menyesuaikan pada standar yang ditetapkan oleh Peneliti. Kriteria yang ditentukan peneliti dalam pemilihan sampel yaitu karyawan dengan status tetap pada PT XYZ cabang Bogor dan telah bekerja selama 1 tahun pada divisi saat ini. Penentuan sample memakai teknik non probability sampling, dan method yang diterapkan yaitu p

purposive sampling, yang mana pemilihan sample disesuaikan dengan ciri-ciri khusus sehingga memperoleh sampel yang mempunyai karakteristik sesuai dengan yang diharapkan. Metode pengumpulan sampel non-probability sampling memiliki peluang yang berbeda untuk setiap individu dalam populasi. Metode purposive sampling membantu Peneliti untuk menyeleksi sampel dengan lebih representatif, karena Peneliti telah membangun penilaian tertentu yang dimaksudkan agar data yang dikumpulkan dapat menjelaskan permasalahan penelitian (Sugiyono, 2019). Hair et al., (2017) memberikan pernyataan bahwa ukuran sample penelitian yang lebih kecil dari 5 sampel dinilai tidak memungkinkan untuk dilanjutkan pada tahap analisis data. Menurut Sugiyono (2019), besaran sampel yang mumpuni yaitu berkisar 30 sampai 500 sample. Untuk menetapkan besaran sampel, peneliti memanfaatkan Slovin Formula, yaitu: $n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$ n = besaran sampel N = Jumlah populasi e = Tingkat toleransi kesalahan Dalam penelitian ini, Peneliti memakai tingkat toleransi kesalahan sebesar 0,1 atau 10% karena besaran populasi dalam penelitian ini tidak lebih dari 1000 orang (Farradila & Nurhayaty, 2023). Sehingga melalui rumus Slovin di atas, didapatkan besaran sampel sebagai berikut: $N = 623$ karyawan $e = 10\%$ atau 0,1 $n = \frac{623}{1 + 623(0,1)^2}$ $n = \frac{623}{1 + 623(0,01)}$ $n = \frac{623}{6,23}$ $n = 86,16$ dibulatkan menjadi 86 responden Berdasarkan hasil perhitungan dengan memanfaatkan rumus Slovin, disimpulkan bahwa besaran sampel yang harus dipakai oleh Peneliti sebanyak 86 karyawan pada PT XYZ cabang Bogor. 3.4. Teknik Pengumpulan Data Dalam menghimpun data, Peneliti mengoperasikan aplikasi berbasis web, yaitu Google Form, untuk mendesain pernyataan kuisioner. Aplikasi ini dipilih karena untuk melakukan efisiensi sehingga dapat menghemat waktu dan lembar kertas (paperless). Selain itu, aplikasi tersebut dapat mencegah terjadinya data kosong pada butir pernyataan, sehingga setiap responden diwajibkan untuk mengisi setiap kuisioner dengan baik. Pengkajian ini memakai data primer yang didapatkan dari penyebaran kuisioner via aplikasi WhatsApp kepada para responden yang terpilih menjadi sampel.

Melalui aplikasi tersebut, Peneliti mengirimkan link Google Form yang berisikan butir-butir pernyataan kepada responden terpilih, dan memintanya untuk memberikan penilaian mereka tentang pernyataan-pernyataan tersebut. Aplikasi WhatsApp dipilih oleh Peneliti sebagai alat penyebaran angket atau kuesioner karena adanya keterbatasan Peneliti untuk bertemu langsung dengan para responden (perbedaan jadwal shift kerja). Selain itu, aplikasi tersebut dapat menghemat biaya jika dibandingkan dengan kuesioner media cetak. Dan juga aplikasi tersebut telah dipakai untuk menunjang aktivitas sehari-hari oleh mayoritas karyawan PT XYZ cabang Bogor, sehingga lebih memudahkan mereka untuk mengoperasikan aplikasi tersebut. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa data primer merupakan data yang diambil atau diperoleh oleh penghimpun data ataupun peneliti secara direct. Data yang digunakan oleh peneliti dalam melaksanakan pengkajian dapat dinotasikan dengan memakai skala Likert, dengan rentang interval 1 sampai 4 yang merepresentasikan sikap sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Adapun alasan penggunaan skala Likert dari 1 sampai 4 yaitu untuk menghindari jawaban netral dengan tidak memakai kategori jawaban yang terdapat pada posisi tengah, yang biasanya dapat diartikan sebagai jawaban netral, ragu-ragu, atau cukup. Dengan tidak terdapatnya jawaban yang berada di tengah, maka dapat menghilangkan kecondongan responden untuk menjawab netral, ragu-ragu, atau cukup, sehingga jawaban akan lebih condong ke arah setuju atau tidak setuju. Di bawah ini disajikan kategori jawaban atas pernyataan yang didasari oleh skala yang dipergunakan: 8 3.5. Definisi Operasional Wicaksono & Soekotjo (2020) berpendapat bahwa definisi operasional variabel adalah variabel yang mampu menjelaskan makna, spesifikasi, serta memvalidasi sebuah operasional untuk menilai variabel yang diteliti. Ada 3 macam variabel yang dipakai oleh Peneliti, yaitu: 1. Variabel Bebas (Independen), yaitu variabel yang mampu memberi dampak kepada variabel lain. 64 Penelitian ini menggunakan variabel Konflik Kerja (X) yang berperan sebagai variabel bebas. 2. Variabel Mediasi (Intervening) adalah variabel yang mampu memberikan pengaruh

terhadap hubungan kausal antara variabel bebas (Independent) dan terikat (dependent) sehingga terjadi pengaruh tidak langsung yang diposisikan diantara keduanya. Variabel mediator yang dipakai pada penelitian ini adalah variabel Kepuasan Kerja (Z) 3. 22 60 Variabel Terikat (Dependen), adalah variabel yang mampu dipengaruhi oleh variabel lain (bebas dan mediasi). Variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini yaitu variabel Kinerja Karyawan (Y) 3.6. Teknik Analisis Data Analisis data dipersepsikan sebagai salah satu langkah penelitian dan dapat dieksekusi pada saat data yang dibutuhkan telah terkumpul secara menyeluruh. 2 22 36 63 Teknik analisis penelitian memakai Partial Least Square (PLS) dengan aplikasi software SmartPLS 3. PLS adalah bagian dari metode Structural Equation Modeling (SEM) yang dipakai dalam menangani hambatan yang terdapat pada data penelitian. Teknik PLS – SEM dapat memudahkan peneliti dalam melakukan perhitungan model rumit yang mempunyai banyak struktur, variabel indikator, dan structural path tanpa menuntut asumsi distribusi informasi yang ketat (Purwanto & Sudargini, 2021). Teknik analisis data pada pengkajian ini memakai perhitungan statistik. Sugiyono (2019) berpendapat bahwa statistik deskriptif merupakan statistik yang dipergunakan dalam melakukan analisis data dengan memaparkan atau mengilustrasikan data yang sudah dikumpulkan dan bermaksud untuk memahami penyebaran frekuensi jawaban yang mengacu pada hasil kuesioner. Data yang telah terhimpun adalah jawaban responden atas pernyataan kuesioner yang telah disebar oleh peneliti. Selanjutnya, data tersebut diproses dengan cara mengklasifikasikan seluruh pernyataan yang diikutsertakan dalam descriptive statistics dalam bentuk tabel, lalu selanjutnya dilakukan pengkajian secara deskriptif. Teknik analisis statistik inferensial adalah teknik yang dipergunakan dalam menilai hipotesis lalu menarik konklusi yang didasari oleh hasil dari pengujian dengan prosedur statistik inferensial (Yudha et al., 2017). Analisis inferensial lebih pantas dipakai jika sampel penelitian didapatkan dari ukuran populasi yang pasti, dan pengambilan sampel dari populasi dikerjakan dengan acak. Teknik analisis inferensial diterapkan untuk melakukan analisis pada

bagian kecil dari data induk (sampel) yang diperoleh dari populasi dan selanjutnya melakukan pengambilan konklusi. Outer model, tersusun dari uji validity dan reliability . Kemudian terdapat model selanjutnya, yaitu structural model (inner model). Pada penelitian model struktural, terdapat sejumlah bagian yang menjadi kriteria, salah satunya adalah nilai R-Square , yang dipergunakan dalam menghitung tingkat variasi perubahan variabel independent dibandingkan dengan variabel dependent . Nilai R-Square sebesar 0.75; 0.50; dan 0.25 merepresentasikan bahwa model adalah kuat, moderat, dan lemah. Setelahnya, penilaian signifikan yang dipakai yaitu pengujian dua arah (two-tailed) t- value 1.65 (10%), 1.896 (5%), dan 2.58 (1%) (Hamid & Anwar, 2019). Sementara itu, nilai Q - Square memiliki relevansi prediktif, artinya model memiliki kemampuan untuk dapat meramalkan setiap indikator variabel. Habriyanto et al. (2018) berpendapat bahwa SmartPLS memiliki sejumlah keistimewaan. Adapun beberapa keistimewaan tersebut antara lain: 1. Smart Partial Least Square, atau SmartPLS, adalah program faktual yang mempunyai poin dan maksud yang serupa dengan Lisrel dan AMOS, antara lain untuk mengevaluasi relasi antar variabel 2. Metode SmartPLS dinilai sangat efektif karena tidak didasarkan pada asumsi. 3. Ukuran sampel yang diperlukan untuk analisis tidak harus dalam jumlah yang besar, sehingga cocok untuk dipakai dalam penelitian yang memiliki ukuran sampel yang terbatas, serta memiliki model yang kompleks. 4. Analisis SmartPLS memakai bootstrapping atau metode acak, sehingga data tak diharuskan untuk terdistribusi normal. 18 25 Karenanya, asumsi normalitas tidak menjadi persoalan dalam PLS, dan tidak memerlukan jumlah sampel minimum. 18 22 25 5. Analisis SmartPLS dapat melakukan perhitungan formatif dan reflektif model SEM pada beragam skala indikator dalam satu model. 18 25 Hal tersebut memungkinkan pengujian untuk beragam skala indikator, seperti rasio kategori, Likert , dan lain-lain. 3.7. Uji Measurement Model (Outer Model) Langkah pengujian model yang dipakai pada yaitu analysis measurement model atau outer model, sehingga dapat menjamin bahwa indikator yang akan dipakai

adalah indikator yang valid dan reliabel saat diuji secara mendalam. Pada tahapan ini dilakukan uji instrumen dengan uji validity dan reliability pada kuesioner penelitian. a) Uji Validitas Amanda et al., (2019) menjelaskan bahwa uji validity menampilkan tingkat akurasi alat ukur yang dipakai dalam mengevaluasi pernyataan yang berlandaskan pada kuesioner sehingga dapat diketahui tingkat validitas pernyataan kuesioner. Semakin tinggi hasil uji validitas yang ditampilkan, semakin tinggi pula tingkat akurasi alat ukur yang dipakai untuk mengevaluasi data. **22** Uji validitas terdiri dari dua kategori (Hamid & Anwar, 2019), yaitu: 1. Validitas Konvergen Gagasan bahwa pengukuran yang diserap untuk masing-masing indikator konstruk mempunyai tingkat kesamaan yang tinggi dikaitkan dengan kemungkinan validitas konvergen. Nilai loading factor pada semua indikator konstruk bisa dilihat memakai Rule of Thumb, yang menentukan bahwa nilai validitas konvergen mesti lebih dari 0.70 berdasarkan nilai loading factor, sedangkan nilainya harus antara 0,6 dan 0,7 untuk sifat confirmatory research. Nilai Average Variance Extracted (AVE) wajib lebih dari 0,5 (Ghozali & Latan, 2015). **29** 2. Validitas Diskriminan Validitas diskriminan mengukur seberapa jauh perbedaan suatu konstruk dengan konstruk lainnya menurut standar empiris. **35** Nilai cross loading menunjukkan validitas indikator diskriminan, sehingga nilai tiap indikator diharuskan lebih dari 0,6 - 0,7 (Ghozali & Latan, 2015). **17 31 49** Jika akar kuadrat AVE pada tiap konstruk lebih dari nilai correlation antar construct, maka discriminant validity dapat dianggap layak. **11 29** 8 b) Uji Reliabilitas Uji reliabilitas dapat disebut sebagai alat yang dipakai pada penelitian dalam memperoleh data yang layak dipercaya atau mampu diandalkan. **11** Hal ini menggambarkan bahwa hasil pengukuran harus konsisten dan tidak berubah-ubah saat dipergunakan 2 kali bahkan lebih pada fenomena yang serupa serta dengan alat pengukuran yang sama. Dengan demikian, maka pengukuran menampilkan hasil yang sama walaupun dilakukan berkali-kali, alat tersebut dapat dianggap reliabel (Amanda et al., 2019). Karenanya, kuesioner bisa dianggap reliabel hanya jika hasilnya konsisten dan tidak berubah.

Kuesioner dianggap memiliki reliabilitas tinggi karena hanya dapat digunakan ketika variabelnya valid. **18** Namun, sebelum menghitung reliabilitasnya, perhitungan validitas harus dilakukan terlebih dahulu. Perhitungan tidak perlu dilanjutkan dengan pengujian reliabilitas jika pernyataan kuesioner tidak valid. Saat mengevaluasi konstruk dengan indikator reflektif, Hamid & Anwar (2019) mengklarifikasi bahwa uji reliability berguna dalam memverifikasi keakuratan dan konsistensi instrument. Skor Reliabilitas Komposit wajib lebih besar dari 0.60-0.70 untuk memenuhi Rule of Thumb, yang berguna dalam menilai reliabilitas konstruk. Konstruk yang nilainya lebih rendah dari estimasi (under estimate) diuji dengan menggunakan Cronbach's Alpha. Oleh karena itu, dianjurkan untuk memakai Composite Reliability, yang mana mampu menggambarkan kesimpulan yang cenderung dekat dengan anggapan bahwa parameter tersebut benar.

3.8. Uji Structural Model (Inner Model) Langkah evaluasi inner model atau disebut juga dengan inner relation, structural model, atau substantive theory, yang mana mampu menjelaskan keterkaitan antar variabel laten yang berbasis pada teori substansi. Structural model (inner model) merupakan model yang digunakan dalam memperkirakan relasi kausal antar variabel laten. Nilai R-Square pada setiap variabel laten terikat dipakai dalam memperkirakan structural model PLS. Nilai R-Square ini menunjukkan varian konstruk yang sudah dipaparkan oleh structural model secara keseluruhan. Nilai F-Square terdiri dari 0,2; 0,15 ; dan ,35 yang disarankan oleh Cohen (1988). Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, metode bootstrapping digunakan untuk menganalisis koefisien determinan (R-Square) pada konstruk endogen sekaligus mengamati nilai signifikansi (Hair et al., 2017). Langkah ini terdiri dari berbagai structure model. Uji struktur model ini memenuhi beberapa syarat, diantaranya:

3.9. Bootstrapping Dengan menggunakan sampel acak berulang, bootstrapping merupakan distribusi pengambilan sampel diperkirakan melalui teknik statistik non-parametrik. suatu populasi statistik (Mardiana & Faqih, 2019). **55** Metode ini dipergunakan untuk menilai tingkat signifikansi atau probabilitas direct effects dan indirect effect.

Hasil yang didapatkan dari analisa bootstrapping dapat dilihat dari output yang ditampilkan oleh SmartPLS, antara lain: 1. Path Coefficients (Direct Effect), digunakan untuk melihat tingkat signifikansi dampak langsung antara independent terhadap dependent . **4 28** Jika p-values < 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel independen mempunyai pengaruh signifikan pada variabel dependen. **4 28 43** Sebaliknya, jika p-values > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel independen tidak mempunyai pengaruh signifikan pada variabel dependen 2. Specific Indirect Effect, digunakan untuk melihat tingkat signifikansi dampak tak langsung pada model penelitian. Jika p-values < 0,05 maka bisa dianggap bahwa variabel intervening mampu memediasi relasi antara variabel independen dengan variabel dependen. Sebaliknya, jika p-values > 0,05 maka bisa dianggap bahwa variabel intervening tidak mampu memediasi relasi antara variabel independen dengan variabel dependen. 3.10. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dioperasikan dengan mempertimbangkan parameter dari populasi yang berasal dari sampel untuk memberikan keputusan apakah hipotesis diterima atau ditolak (Kurniawan & Puspita ningtyas, 2016). Pengujian hipotesis dilaksanakan dengan probability value dan nilai t-statistik. Mufarrikoh (2019) menyatakan bahwa nilai yang dikenal sebagai p-values menunjukkan kemungkinan hipotesis akan bertahan dalam uji statistik. Nilai variabel ini dapat bervariasi dari 0 hingga 1, dimana menunjukkan tidak adanya hipotesis dan 1 menunjukkan terjadinya hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat statistik untuk p-values kurang dari 0,05 atau alpha 5%. Serta nilai t-statistik yang dipakai sebesar 1,96. Hipotesis dapat diputuskan untuk diakui ataupun ditolak ketika nilai t-statistik lebih dari 1,96. Kriteria yang akan dijadikan acuan dalam memutuskan hipotesis diterima atau ditolak yaitu seperti di bawah ini: 1. Jika p-values lebih dari 0,05 maka H₀ diakui dan H₁ ditolak, yang dapat diartikan bahwa konflik tidak berefek secara signifikan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja 2. Jika p-values lebih rendah dari 0,05 maka H₀ ditolak dan H₁ diakui, yang dapat

diartikan bahwa konflik berefek secara signifikan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja a) Hipotesis antara konflik (X) dengan kinerja karyawan (Y) H : Tidak ada pengaruh signifikan antara konflik terhadap kinerja karyawan H 1 : Ada pengaruh signifikan antara konflik terhadap kinerja karyawan b) Hipotesis antara konflik (X) dengan kepuasan kerja (Z) H : Tidak ada pengaruh signifikan antara konflik terhadap kepuasan kerja H 1 : Ada pengaruh signifikan antara konflik terhadap kepuasan kerja c) Hipotesis antara kepuasan kerja (Z) dengan kinerja karyawan (Y) H : Tidak ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan H 1 : Ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan d) Hipotesis antara konflik (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) H : Tidak ada pengaruh signifikan antara konflik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja H 1 : Ada pengaruh signifikan antara konflik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

8 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. 56 Oleh karenanya, visi organisasi berkembang 1 “menjadi aset nasional dalam bentuk jaringan ritel waralaba yang unggul dalam persaingan global 56 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. 8 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 be rikut dapat ditemukan: 1) Jenis Kelamin Pada tabel dibawah ini terdapat uraian data mengenai jenis kelamin dari para responden penelitia n antara lain sebaga berikut: 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 meng arah pada pekerjaan fisik sehingga membutuhkan karyawan yang lebih banyak dan perusahaan lebih m emilih karyawan laki-laki untuk mengisi bagian tersebut. Sedangkan untuk pekerjaan non-fisik (staf ad ministrasi) tidak membutuhkan banyak karyawan dan tidak melakukan pekerjaan fisik yang berat, sehing ga 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 Milenia I berada pada rentang kelahiran tahun 1965 – 1980, dan generasi Z berada pada rentang kelahiran tahun 1997 – 2012. Berikut ini hasil rekapitulasi pengelompokkan generasi responden: 8 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: 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 responden 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: 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.

8 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 (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

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 8 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 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 (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. **1** 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

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 (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. **1** 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. **1** **8** **4.4** **1** **47** **1.** Analisis Outer Model (Measurement Model) Analisis outer model bertujuan untuk memberikan penilaian pada model validitas dan reliabilitas. **1** 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 : 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. 1 36 54

Setelah melakukan uji outer loadings , Peneliti melakukan pengujian selanjutnya, yaitu uji Average Variance Extracted (AVE). 1 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: 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. 35

Jika nilai cross loading antara 0,60 dan 0,70 dianggap memuaskan (Ghozali & Latan, 2015). 1

Berikut hasil atau

output yang disajikan setelah melakukan pengujian cross loadings : 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 perbedaan 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 8 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 : 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.

1 4.4 1 31 46 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. **1** 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 : 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. **1** **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 . 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 : 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. 1 2 44 48 Maka dari itu dapat dianggap bahwa kedua variabel memiliki nilai q-square > 0, sehingga model tersebut mempunyai nilai predictive relevance. 2 44 4.5. 2

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 : 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 8 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 8 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. **53** 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 8

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. 8 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. **65** **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 invidu 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 perdebatan. Akan tetapi, perdebatan atau perdebatan 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 berstatement 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. **45** 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. **58** 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

8 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. **1** 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, yang mana hal tersebut meningkatkan rasa puas mereka terhadap pekerjaan. Kepuasan tersebut mampu mendongkrak semangat mereka sehingga memberikan Kinerja yang optimal kepada perusahaan.

BAB V PENUTUP 5.1. 16 Kesimpulan Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis mengenai pengaruh Konflik (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) studi kasus pada PT XYZ cabang Bogor, dengan jumlah responden sebanyak 86 karyawan, maka dapat ditarik



kesimpulan sebagai berikut: 1. 3 5 6 7 9 10 16 19 23 24 34 Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Konflik terhadap Kinerja Karyawan. 2 3 5 6 7 9 10 13 16 17 19 23 24 27 34 41 2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Konflik terhadap Kepuasan Kerja. 2 3 5 6 7 9 10 13 17 19 23 24 27 34 38 41 3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. 2 6 9 10 13 17 23 24 27 38 4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Konflik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. 2 6 9 13 17 23 27 8

5.2. Saran Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan pada bab

sebelumnya, terdapat beberapa saran yang diberikan oleh Peneliti, yaitu:

1. Bagi Perusahaan a) Disarankan untuk dapat melakukan manajemen konflik dengan baik. Diperlukan kepekaan dari pihak manajemen untuk melihat intensitas Konflik yang terjadi diantara karyawan, sehingga Konflik tersebut tetap berada pada intensitas manageable. Pengelolaan konflik yang tepat dengan menciptakan atmosfir kerja yang nyaman dan memuaskan bagi karyawan, perusahaan dapat memperoleh hasil kinerja optimal dari mereka. b) Disarankan untuk lebih sering melakukan meeting mingguan atau class meeting yang dihadiri oleh seluruh atau beberapa tim/bagian. Hal ini bertujuan untuk melakukan evaluasi pada setiap pekerjaan masing-masing tim/ bagian, sehingga diharapkan hasil dari meeting tersebut akan mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut. c) Disarankan kepada seluruh kepala bagian, atau karyawan yang memiliki bawahan, untuk selalu melakukan briefing singkat secara rutin dan konsisten untuk menyelaraskan seluruh karyawan dalam tujuan yang sama. Hal ini perlu dilakukan karena mengingat hasil kuesioner penelitian menyatakan bahwa mayoritas karyawan merasakan adanya perbedaan pendapat, sehingga proyek pekerjaan terhambat. d) Disarankan kepada seluruh kepala bagian, atau karyawan yang memiliki bawahan, untuk lebih peduli terhadap kondisi yang terjadi pada personil tim. Lakukan perbincangan secara empat mata kepada personil yang terlibat konflik, dan cobalah untuk menggali sumber permasalahan konflik tersebut, sehingga pimpinan dapat melakukan treatment yang bijaksana. e) Disarankan pada manajemen perusahaan untuk melakukan analisis kesesuaian beban kerja

karyawan dengan kompensasi yang diberikan. Atau juga dapat melakukan perbandingan jumlah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain yang sejenis. Hal ini penting untuk dilakukan karena mengingat hasil kuesioner penelitian menyatakan bahwa mayoritas karyawan merasa pemberian gaji, insentif, dan kompensasi tidak setimpal dengan tuntutan beban kerja. 2. Bagi Peneliti Selanjutnya a) Diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat memakai metode kualitatif atau campuran (kuantitatif+kualitatif) agar memperoleh hasil yang sebaik-baiknya untuk menyelidiki dan menghasilkan data yang tidak mampu diakomodir oleh metode kuantitatif, mengingat penelitian ini memakai metode kuantitatif yang hanya didasari oleh data primer yang terkumpul melalui penyebaran kuesioner. b) Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian. Hal ini akan sangat bermanfaat untuk mengetahui konsistensi hasil analisis pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. 61 Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel independen lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Hal ini akan sangat bermanfaat untuk mengetahui berbagai variabel yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. 8



REPORT #22020965

Results

Sources that matched your submitted document.

● IDENTICAL ● CHANGED TEXT

INTERNET SOURCE		
1.	2% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6074/11/BAB%20IV.pdf	●
INTERNET SOURCE		
2.	0.88% repository.umsu.ac.id http://repository.umsu.ac.id/bitstream/handle/123456789/22831/SKRIPSI%20D...	●
INTERNET SOURCE		
3.	0.76% ettheses.uin-malang.ac.id http://ettheses.uin-malang.ac.id/57912/1/19510096.pdf	●
INTERNET SOURCE		
4.	0.65% eprintslib.ummgl.ac.id http://eprintslib.ummgl.ac.id/3152/1/17.0101.0109_BAB%20I_BAB%20II_BAB%2...	●
INTERNET SOURCE		
5.	0.62% lib.unnes.ac.id http://lib.unnes.ac.id/45296/1/SKRIPSI%20YUSUF%20FIX%201%20-%20yusuf%...	●
INTERNET SOURCE		
6.	0.57% repository.unissula.ac.id http://repository.unissula.ac.id/28183/2/Manajemen_30402000408_fullpdf.pdf	●
INTERNET SOURCE		
7.	0.56% eprintslib.ummgl.ac.id http://eprintslib.ummgl.ac.id/957/1/15.0101.0099_BAB%20I_II_III_V_DAFTAR%2...	●
INTERNET SOURCE		
8.	0.54% eprint.stieww.ac.id http://eprint.stieww.ac.id/1250/1/DWI%20NOVITASARI.pdf	●
INTERNET SOURCE		
9.	0.49% profit.ub.ac.id https://profit.ub.ac.id/index.php/profit/article/view/469/888	●



REPORT #22020965

INTERNET SOURCE		
10.	0.49% eprints.kwikkiangie.ac.id	●
	http://eprints.kwikkiangie.ac.id/4691/3/BAB%20II%20KAJIAN%20PUSTAKA.pdf	
INTERNET SOURCE		
11.	0.43% jurnal.unej.ac.id	●
	https://jurnal.unej.ac.id/index.php/STOMA/article/download/2083/1687/	
INTERNET SOURCE		
12.	0.42% etd.umy.ac.id	●
	https://etd.umy.ac.id/29188/4/Bab%20I.pdf	
INTERNET SOURCE		
13.	0.42% repository.ub.ac.id	●
	http://repository.ub.ac.id/165816/1/Fanny%20Zulida%20Isnaini.pdf	
INTERNET SOURCE		
14.	0.42% repository.uir.ac.id	●
	https://repository.uir.ac.id/12621/1/155210471.pdf	
INTERNET SOURCE		
15.	0.4% repository.unpkediri.ac.id	●
	http://repository.unpkediri.ac.id/5065/3/RAMA_61201_18102020010_073009840...	
INTERNET SOURCE		
16.	0.39% greenpub.org	●
	https://greenpub.org/JIM/article/download/209/180/827	
INTERNET SOURCE		
17.	0.38% eprints.untirta.ac.id	●
	https://eprints.untirta.ac.id/27755/1/BARIDZUALDI_3333160109_FULLTEXT.pdf	
INTERNET SOURCE		
18.	0.38% fst.walisongo.ac.id	●
	https://fst.walisongo.ac.id/wp-content/uploads/2020/06/Artikel_Lenni-Khotima...	
INTERNET SOURCE		
19.	0.38% jurnal.umpwr.ac.id	●
	https://jurnal.umpwr.ac.id/index.php/volatilitas/article/download/4216/2015/	
INTERNET SOURCE		
20.	0.36% dspace.uii.ac.id	●
	https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/5656/SKRIPSI%201331146...	



REPORT #22020965

INTERNET SOURCE		
21.	0.34% ejurnal-unespadang.ac.id	●
	https://ejurnal-unespadang.ac.id/index.php/MJ/article/view/271/264	
INTERNET SOURCE		
22.	0.34% eprints.upj.ac.id	●
	https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/2862/10/10.%20BAB%20III.pdf	
INTERNET SOURCE		
23.	0.33% repository.stei.ac.id	●
	http://repository.stei.ac.id/5859/4/BAB%20III.pdf	
INTERNET SOURCE		
24.	0.32% media.neliti.com	●
	https://media.neliti.com/media/publications/98066-ID-pengaruh-kompensasi-d...	
INTERNET SOURCE		
25.	0.29% fst.walisongo.ac.id	●
	https://fst.walisongo.ac.id/analisis-sem-structural-equation-modelling-dengan-...	
INTERNET SOURCE		
26.	0.28% repositori.uma.ac.id	●
	https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/9466/1/Andri%20Syahputra%...	
INTERNET SOURCE		
27.	0.26% www.journal.unrika.ac.id	●
	https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/view/6232	
INTERNET SOURCE		
28.	0.25% repository.unja.ac.id	●
	https://repository.unja.ac.id/45439/8/BAB%20V.pdf	
INTERNET SOURCE		
29.	0.25% e-journal.uajy.ac.id	●
	http://e-journal.uajy.ac.id/24768/5/MTF%20402804.pdf	
INTERNET SOURCE		
30.	0.24% media.neliti.com	●
	https://media.neliti.com/media/publications/71924-ID-pengaruh-motivasi-kerja...	
INTERNET SOURCE		
31.	0.24% repository.umy.ac.id	●
	https://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/23002/7.%20BAB%20...	



REPORT #22020965

INTERNET SOURCE		
32.	0.24% repository.umsu.ac.id http://repository.umsu.ac.id/bitstream/handle/123456789/11462/SKRIPSI.pdf;js...	●
INTERNET SOURCE		
33.	0.21% media.neliti.com https://media.neliti.com/media/publications/287209-pengaruh-kepuasan-kerja-...	●
INTERNET SOURCE		
34.	0.21% dinastirev.org https://dinastirev.org/JIMT/article/download/678/445/1410	●
INTERNET SOURCE		
35.	0.2% www.statistikian.com https://www.statistikian.com/2021/04/tutorial-partial-least-square-dalam-pls-se..	●
INTERNET SOURCE		
36.	0.19% akuntansi.pnp.ac.id https://akuntansi.pnp.ac.id/jam/index.php/jam/article/download/76/57	●
INTERNET SOURCE		
37.	0.18% media.neliti.com https://media.neliti.com/media/publications/97770-ID-pengaruh-stres-kerja-dan..	●
INTERNET SOURCE		
38.	0.18% e-journal.unmas.ac.id https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/download/9447/7203/229...	●
INTERNET SOURCE		
39.	0.16% media.neliti.com https://media.neliti.com/media/publications/103128-ID-faktor-faktor-yang-mem..	●
INTERNET SOURCE		
40.	0.16% publishing-widyagama.ac.id https://publishing-widyagama.ac.id/ejournal-v2/jim/article/download/1777/1268	●
INTERNET SOURCE		
41.	0.14% ejurnal.politeknikpratama.ac.id https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jekombis/article/download/3...	●
INTERNET SOURCE		
42.	0.13% www.djkn.kemenkeu.go.id https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/16083/Manajemen-Konflik-Dala...	●



REPORT #22020965

INTERNET SOURCE		
43.	0.13% eskripsi.usm.ac.id https://eskripsi.usm.ac.id/files/skripsi/B21A/2014/B.211.14.0134/B.211.14.0134-0..	●
INTERNET SOURCE		
44.	0.12% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/3048/11/11.%20BAB%20IV.pdf.pdf	●
INTERNET SOURCE		
45.	0.12% www.sodexo.co.id https://www.sodexo.co.id/blog/faktor-yang-mempengaruhi-kepuasan-kerja/	●
INTERNET SOURCE		
46.	0.12% kc.umn.ac.id https://kc.umn.ac.id/20469/5/BAB_III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
47.	0.12% repository.stei.ac.id http://repository.stei.ac.id/6658/6/BAB%203.pdf	●
INTERNET SOURCE		
48.	0.12% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/8534/11/BAB%20IV.pdf	●
INTERNET SOURCE		
49.	0.11% dspace.uii.ac.id https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/16960/05.3%20bab%203.p..	●
INTERNET SOURCE		
50.	0.11% e-jurnalmitramanajemen.com http://e-jurnalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/download/523/464/	●
INTERNET SOURCE		
51.	0.11% etheses.uin-malang.ac.id http://etheses.uin-malang.ac.id/748/6/10410155%20Bab%202.pdf	●
INTERNET SOURCE		
52.	0.11% ejurnal.polnep.ac.id https://ejurnal.polnep.ac.id/index.php/eksos/article/download/82/55/	●
INTERNET SOURCE		
53.	0.11% repository.uin-suska.ac.id http://repository.uin-suska.ac.id/23480/10/10.%20BAB%20V%20%281%29.pdf	●



REPORT #22020965

INTERNET SOURCE		
54.	0.1% accounting.binus.ac.id https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-validitas-konvergen-conv..	●
INTERNET SOURCE		
55.	0.1% www.statistikian.com https://www.statistikian.com/2021/04/bootstrapping-pls-sem-smartpls.html	●
INTERNET SOURCE		
56.	0.1% indomaret.co.id https://indomaret.co.id/home/index/sejarah-visi	●
INTERNET SOURCE		
57.	0.1% ocs.unmul.ac.id https://ocs.unmul.ac.id/index.php/TI/article/download/1167/1309	●
INTERNET SOURCE		
58.	0.1% perpustakaan.bappenas.go.id https://perpustakaan.bappenas.go.id/e-library/file_upload/koleksi/migrasi-data...	●
INTERNET SOURCE		
59.	0.09% repositori.uma.ac.id https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/1288/5/138320105_file5.pdf	●
INTERNET SOURCE		
60.	0.09% repo.darmajaya.ac.id http://repo.darmajaya.ac.id/12112/10/bab%203.pdf	●
INTERNET SOURCE		
61.	0.09% jurnal.uns.ac.id https://jurnal.uns.ac.id/SHES/article/viewFile/82572/43945	●
INTERNET SOURCE		
62.	0.09% repo.setiabudi.ac.id http://repo.setiabudi.ac.id/id/eprint/3511/4/Bab%204.pdf	●
INTERNET SOURCE		
63.	0.08% repository.stei.ac.id http://repository.stei.ac.id/9092/4/BAB%203.pdf	●
INTERNET SOURCE		
64.	0.07% media.neliti.com https://media.neliti.com/media/publications/55735-ID-analisis-pengaruh-kepua...	●



REPORT #22020965

INTERNET SOURCE

65. **0.05%** www.liputan6.com

<https://www.liputan6.com/hot/read/5513763/disosiatif-adalah-interaksi-yang-m..>



INTERNET SOURCE

66. **0.04%** repository.unja.ac.id

https://repository.unja.ac.id/59785/1/TESIS_ETI%20PUSPITA%20%28P2A222001..



INTERNET SOURCE

67. **0.02%** simdos.unud.ac.id

https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_penelitian_dir/948d79fe6b7aeecbe85d...



INTERNET SOURCE

68. **0.02%** pskp.kemdikbud.go.id

https://pskp.kemdikbud.go.id/assets_front/images/produk/1-gtk/buku/Pengem...



● QUOTES

INTERNET SOURCE

1. **0.08%** indomaret.co.id

<https://indomaret.co.id/home/index/sejarah-visi>