

Analisis Manajemen Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AO Mekaar Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. PNM Cabang Pekanbaru

Kornelus Sera*, Siti Safaria

Perbanas Institute, Indonesia

Email: rizky.rahmatullah89@gmail.com*, siti.safaria@perbanas.id

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh belum optimalnya kinerja Account Officer (AO) Mekaar di PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Pekanbaru, yang diduga dipengaruhi oleh manajemen konflik dan lingkungan kerja serta kaitannya dengan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen konflik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui kuesioner dari Account Officer Mekaar Area Kota Pekanbaru 2. Pengaruh antar variabel langsung dan tidak langsung dinilai melalui analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik dan lingkungan kerja yang baik sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh manajemen konflik dan lingkungan kerja terhadap kinerja AO. Hasil ini menunjukkan bahwa manajemen konflik yang baik dan lingkungan kerja yang baik sangat penting untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Account Officer Mekaar.

Abstract

This research is motivated by the suboptimal performance of the Account Officer (AO) of Mekaar at PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Pekanbaru Branch, which is allegedly influenced by conflict management and the work environment and its relation to job satisfaction. This study aims to analyze the influence of conflict management and work environment on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. The research method used was a quantitative approach with data collection techniques through questionnaires to the Account Officer of Mekaar Pekanbaru City Area 2. The data was analyzed using path analysis to test the direct and indirect influences between variables. The results of the study show that conflict management and work environment have a significant effect on job satisfaction, and job satisfaction has a significant effect on employee performance. In addition, job satisfaction has been shown to mediate the influence of conflict management and the work environment on AO's performance. These findings underscore the importance of effective conflict management and the creation of a conducive work environment in improving employee satisfaction and performance.

Keywords: Conflict Management, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance, Mekaar Account Officer.

Pendahuluan

Perusahaan, termasuk perusahaan jasa keuangan sangat membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif (Khalilulloh, 2024; Nugraha & Zainarti, 2025; Putri & Amiranto, 2024). Salah satu fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah peningkatan kinerja karyawan, karena kinerja karyawan yang optimal bisa mendorong perkembangan dan keberlanjutan perusahaan. Namun, permasalahan yang sering muncul berkaitan dengan kinerja karyawan adalah bagaimana perusahaan bisa meningkatkan kinerja tersebut secara konsisten, mengingat kinerja karyawan tersebut cenderung bersifat fluktuatif.

Kinerja karyawan merupakan ukuran keberhasilan manajemen SDM. Seringkali, kinerja karyawan dilihat sebagai hasil yang dicapai berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Estede et al., 2025; Rahayu & Ismail, 2024; Saputra & Rahmat, 2024). Karyawan yang berhasil mencapai sasaran tersebut disebut memiliki kinerja yang memuaskan, sedangkan

karyawan yang tidak bisa mencapainya disebut memiliki kinerja yang kurang memadai. Dengan kata lain, kinerja karyawan menjadi metrik penting untuk menilai kontribusi mereka terhadap institusi..

Faktor individu dan komponen organisasi keduanya memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2011), ada sejumlah variabel yang memengaruhi kinerja karyawan. Ini termasuk variabel personal (kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografi), variabel psikologis (pandangan, sikap, karakter, pembelajaran, dan motivasi), dan variabel organisasi (sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, kondisi kerja, dan manajemen konflik). Oleh karena itu, sangat penting untuk mempertimbangkan manajemen konflik dan lingkungan kerja.

Konflik adalah hal yang tidak bisa dihindari dalam kegiatan organisasi. Konflik individu dan kelompok sering terjadi karena perbedaan kepentingan, perspektif, dan keterbatasan sumber daya. Konflik yang tidak dikelola dengan baik bisa menyebabkan ketegangan, penurunan semangat kerja, dan penurunan kinerja karyawan. Sebaliknya, menurut Robbins dan Judge (2024), manajemen konflik yang efektif bisa menghasilkan solusi yang saling menguntungkan dan meningkatkan kerja sama tim.

Selain manajemen konflik, kondisi lingkungan kerja sangat memengaruhi kinerja karyawan. Suasana kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun non-fisik, akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman saat mengerjakan tugasnya. Suasana kerja yang tidak mendukung bisa mengurangi motivasi dan semangat kerja, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja karyawan. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik bisa meningkatkan kinerja karyawan, tetapi hasil penelitian berbeda-beda tentang seberapa besar efeknya.

Sering kali, dampak manajemen konflik juga lingkungan kerja kepada kinerja pegawai tidak langsung terlihat. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor penting yang menghubungkan kedua aspek tersebut. Kondisi emosional menampakan perasaan senang atau tidak senang pegawai terhadap pekerjaannya disebut kepuasan kerja. Umar (2021) mengatakan kepuasan kerja adalah penilaian dan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka, terutama tentang bagaimana pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Hasibuan (2007) berkata bahwa kepuasan kerja ialah perasaan emosional positif yang menunjukkan kecintaan seseorang terhadap pekerjaan mereka.

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, bertanggung jawab, serta menunjukkan kinerja yang lebih baik. Menurut Sinambela (2016), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa komponen, antara lain elemen psikologis, elemen sosial, dan elemen fisik, yang dalam penelitian ini dipresentasikan oleh variabel manajemen konflik dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipandang sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara manajemen konflik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen konflik dan lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan. Widyastuti dan Hidayat (2018) menemukan bahwa manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Fitriani (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kinerja karyawan dan pengaruh tersebut semakin kuat apabila didukung oleh kepuasan kerja yang tinggi.

Paparang (2021) juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Secara konseptual, kinerja tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor pendorong dan penghambat dengan intensitas yang berbeda-beda.

PT Permodalan Nasional Madani (PNM) sebagai BUMN yang menjalankan program Mekaar memiliki peran strategis dalam pemberdayaan perempuan pelaku usaha ultra mikro. Di PNM Cabang Pekanbaru, khususnya Mekaar Area Kota Pekanbaru 2, Account Officer (AO) memegang peran sentral dalam pemasaran, pendampingan nasabah, serta pencapaian target perusahaan. Namun, pada periode Juli–September 2025, kinerja AO belum optimal, di mana dari 102 AO dengan target 2.100 nasabah, realisasi yang tercapai hanya 883 nasabah atau 44,49%. Tidak ada unit yang mencapai target penuh dan hanya sebagian kecil AO memenuhi target individu, sehingga kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan kinerja yang memerlukan analisis lebih mendalam.

Hasil wawancara dan pengamatan lapangan menunjukkan bahwa sebagian AO merasa kurang puas terhadap kondisi kerja, terutama terkait manajemen konflik dan lingkungan kerja. Konflik internal yang tidak diselesaikan secara tuntas menimbulkan ketegangan berkelanjutan, bahkan berujung pada pengunduran diri beberapa karyawan. Selain itu, lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik dinilai belum sepenuhnya mendukung. Permasalahan paling menonjol terbisa pada aspek nonfisik, seperti hubungan antar karyawan dan hubungan dengan atasan yang kurang harmonis serta minimnya dukungan manajerial. Kondisi ini berdampak pada menurunnya motivasi, kenyamanan, dan efektivitas kerja AO.

Secara teoritis, keadaan ini sejalan dengan Pawirosumarto et al. (2017), yang menyatakan bahwa suasana kerja yang aman dan nyaman sangat memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, diduga bahwa pengelolaan konflik dan lingkungan kerja memengaruhi tingkat kepuasan AO di tempat kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi hubungan antara pengelolaan konflik dan suasana kerja di tempat kerja dan kinerja karyawan AO Mekaar di PT PNM Cabang Pekanbaru, dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Diharapkan bahwa temuan penelitian ini akan memberikan kontribusi teoretis untuk perkembangan manajemen sumber daya manusia serta manfaat praktis bagi bisnis dalam proses membuat kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif dan mendukung.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Untuk mencapai tujuan penelitian, desain penelitian adalah rencana yang dibuat untuk melakukan penelitian. Filsafat positivisme mendasari pendekatan kuantitatif penelitian ini; tujuan penelitian adalah untuk menguji hipotesis melalui pengumpulan data dengan instrumen penelitian dan analisis statistik. Fokus penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris hubungan dan pengaruh antara manajemen konflik (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dan kepuasan kerja (M) sebagai variabel perantara. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal karena berfokus pada pengujian hubungan kausal antar variabel independen dan dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui penggunaan metode yang sesuai.

Analisis Manajemen Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AO Mekaar Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Pnm Cabang Pekanbaru

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan Account Officer (AO) Mekaar di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Pekanbaru, karena mereka merupakan pihak yang secara langsung mengalami dinamika manajemen konflik, lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta menunjukkan kinerja yang menjadi fokus kajian. Penelitian dilaksanakan di Mekaar Area Kota Pekanbaru 2 yang berlokasi di Komplek Perkantoran Permata Hijau, Jalan Datuk Setiamaharaja, Kelurahan Tangkerang Labuai, Kecamatan Bukit Raya, Kota Pekanbaru, Provinsi Riau. Area ini terdiri dari tujuh unit kerja, yaitu Mekaar Tampan, Mekaar Bukit Raya, Mekaar Payung Sekaki, Mekaar Payung Sekaki 2, Mekaar Marpoyan Damai, Mekaar Marpoyan Damai 2, dan Mekaar Marpoyan Damai 3. Pengumpulan data dilakukan secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden serta observasi lapangan guna memperoleh data yang relevan dan akurat sesuai dengan tujuan penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi ialah semua entitas yang memiliki karakteristik tertentu yang dimaksudkan untuk generalisasi hasil penelitian. Termasuk individu, kelompok, dan organisasi, populasi didefinisikan dalam metodologi penelitian sebagai semua komponen yang dipilih oleh peneliti untuk diperiksa dan kemudian diambil kesimpulan. Studi ini melibatkan semua Account Officer (AO) Mekaar di Area Kota Pekanbaru 2 di PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Pekanbaru, sebanyak 102 orang.

Untuk mewakili semua karakteristik populasi dalam penelitian, sebagian dari populasi dipilih sebagai sampel penelitian. Jumlah populasi yang relatif kecil dan kemudahan akses peneliti untuk menjangkau semua responden merupakan alasan mengapa teknik sampel jenuh (census) dipilih untuk penelitian ini. Dengan definisi tersebut, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 102 orang AO Mekaar, sehingga diharapkan temuan penelitian bisa mencerminkan kondisi yang akurat dan mengurangi kemungkinan bias dalam pengambilan sampel..

Teknik Pengumpulan Data

Dengan menggunakan angket atau kuesioner, yaitu metode pengumpulan data melalui penyebaran seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk memperoleh informasi yang relevan dengan variabel penelitian. Secara umum, terdapat dua jenis angket, yaitu angket terbuka dan angket tertutup; angket terbuka memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab secara luas sesuai penbisaannya dan umumnya digunakan dalam penelitian kualitatif, sedangkan angket tertutup menyediakan alternatif jawaban yang telah ditentukan dan lebih banyak digunakan dalam penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan angket tertutup karena bertujuan menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel secara statistik. Jawaban responden kemudian dikonversi menjadi data numerik menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 5, mulai dari Sangat Tidak Setuju (1) hingga Sangat Setuju (5), sehingga memungkinkan dilakukan pengukuran sikap, persepsi, dan penbisa responden secara terstruktur. Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder; data primer diperoleh langsung dari hasil rekapitulasi kuesioner yang diisi oleh responden dan selanjutnya dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis penelitian, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan seperti profil perusahaan dan jumlah karyawan yang berfungsi sebagai data pendukung untuk memperkuat analisis dan pembahasan hasil penelitian.

Analisa Data

Karena metode SEM-PLS memiliki kelebihan dalam mengestimasi model yang rumit, bisa digunakan pada sampel yang tidak terlalu besar, tidak memerlukan distribusi data normal, dan bisa menangani indikator formatif dan reflektif, penelitian ini menggunakan metode ini untuk melakukan analisis data. Menurut Hair et al. (2021), dua tahap utama diambil dalam analisis SEM-PLS: pengujian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Langkah luar model bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan keandalan konstruksi laten. Ini dilakukan dengan menguji validitas konvergen (faktor beban lebih dari 0,70 dan AVE lebih dari 0,50), keandalan konstruksi (dengan nilai Cronbach's Alpha dan validitas gabungan lebih dari 0,70), dan validitas diskriminan dengan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan HTMT (dengan nilai di bawah 0,85). Setelah model pengukuran valid serta mampu diandalkan, analisisnya berlanjut ke dalam model untuk menguji hubungan antara konstruk laten melalui nilai R-Square (R²). Ini menguji signifikansi jalur (coefficient of path) dengan bootstrapping dengan kriteria $t > 1,96$ dan $p < 0,05$. Nilai f^2 menilai ukuran efek (0,02 kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar), dan nilai Q² mengevaluasi relevansi prediktif modifikasi..

Hasil dan Pembahasan

Hasil Analisa Data

Menurut Hair et al. (2021), PLS-SEM adalah metode analisis berbasis varian yang digunakan untuk mempelajari hubungan inter konstruk laten secara simultan, terutama dalam kasus di mana model yang dianalisis kompleks dan sampelnya sedikit. PLS-SEM menggunakan dua langkah utama untuk menilai model: model pengukuran (Outer Model) dan model struktural (Inner Model).

Evaluasi Outer Model

Menurut Hair et al. (2021), evaluasi *outer model* bermanfaat untuk memprediksi bahwa semua indikator bisa memperkirakan konstruk laten yang ada secara valid dan reliabel. Karena semua konstruk dalam penelitian sifatnya reflektif, maka evaluasi dilakukan dengan pendekatan model reflektif. Karena semua konstruk dipenelitian ini sifatnya reflektif, maka prosedur evaluasi mengikuti kriteria model reflektif sebagaimana dijelaskan oleh Hair et al. (2021). evaluasi *outer model* dijalankan melalui tiga pengujian utama yaitu validitas konvergen lalu validitas diskriminan setelah itu reliabilitas konstruk.

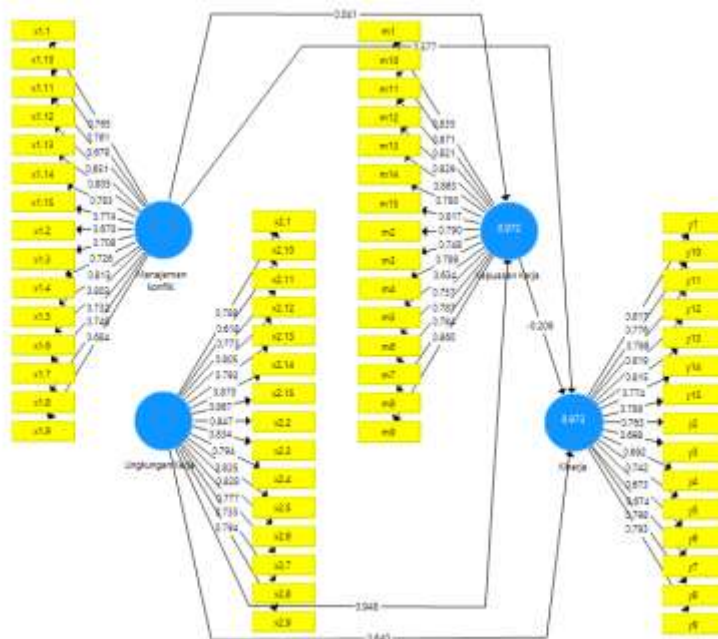
Validitas Konvergen

Validitas konvergen berguna untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam satu konstruk benar-benar mengukur konsep yang sama, terdiri dari :

a. Outer Loadings

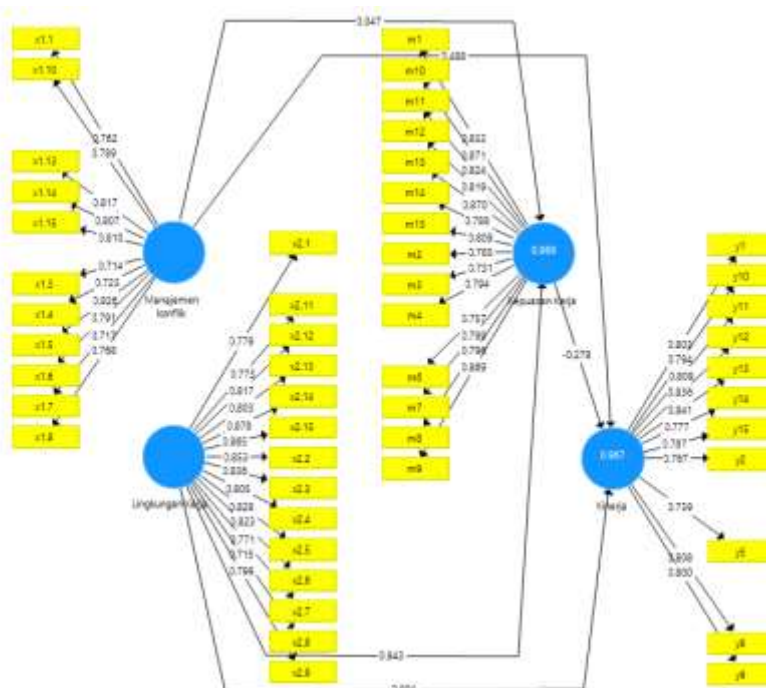
Menurut Hair et al. (2021) indikator nilai *loading* harus lebih tinggi dari 0,708, sehingga menunjukkan konstruk bisa menjelaskan lebih dari 50% varians indikator

Analisis Manajemen Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AO Mekaar Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Pnm Cabang Pekanbaru



Gambar 1 Outer Loadings
Sumber : Analisa SmartPLS

Pada perhitungan awal, beberapa pernyataan indikator memiliki nilai *loading* di bawah 0,70. Sehingga perlu dihapus agar setiap konstruk menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya



Gambar 2 Outer Loadings Perhitungan 2
Sumber : Analisa SmartPLS

Tabel 1 Outer Loadings Perhitungan 2

	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja	Manajemen konflik
m1	0,832			
m10	0,871			
m11	0,824			
m12	0,819			
m13	0,870			
m14	0,788			
m15	0,809			
m2	0,785			
m3	0,731			
m4	0,794			
m6	0,757			
m7	0,799			
m8	0,796			
m9	0,869			
x1.1				0,762
x1.10				0,789
x1.13				0,817
x1.14				0,807
x1.15				0,810
x1.3				0,714
x1.4				0,723
x1.5				0,826
x1.6				0,791
x1.7				0,717
x1.8				0,768
x2.1			0,779	
x2.11			0,773	
x2.12			0,817	
x2.13			0,803	
x2.14			0,878	
x2.15			0,865	
x2.2			0,853	
x2.3			0,836	
x2.4			0,805	
x2.5			0,828	
x2.6			0,823	
x2.7			0,771	
x2.8			0,715	
x2.9			0,799	
y1		0,803		
y10		0,794		
y11		0,809		

y12	0,836
y13	0,841
y14	0,777
y15	0,787
y2	0,767
y5	0,739
y8	0,808
y9	0,800

Sumber : Analisa SmartPLS

Setelah indikator dengan loading rendah dieliminasi, nilai loading $\geq 0,70$. sehingga 50% varians indikatornya serta model mencukupi validitas konvergen

b. *Average Variance Extracted* (AVE)

Selain mengevaluasi indikator secara individual, validitas konvergen juga harus dilihat pada tingkat konstruk melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). AVE menggambarkan rata-rata proporsi indikator yang bisa dijelaskan oleh konstruk laten.

Menurut Hair et al. (2021), nilai AVE minimal adalah 0,50. Konstruksi bisa menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya jika nilai AVE lebih dari 0,50. Sebaliknya, validitas konvergen tidak tercapai jika $AVE < 0,50$. Ini karena varians konstruk lebih rendah daripada varians kesalahan pengukuran. Semua variabel studi ini memiliki AVE lebih dari 0,60. Angka ini menunjukkan validitas konvergen yang tinggi dan memenuhi syarat minimum 0,50. Ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator bisa dijelaskan oleh setiap konstruk. Akibatnya, kesalahan pengukuran lebih kecil daripada varians yang sebenarnya berasal dari konstruk laten.

Validitas Diskriminan

Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi validitas konvergen, tahapan berikutnya dalam evaluasi *outer model* adalah menguji validitas diskriminan. Validitas diskriminan menjamin bahwa setiap konstruk sesungguhnya terpisah dan tidak saling bertindih; validitas konvergen memastikan bahwa indikator indikator dalam suatu konstruk mendukung satu sama lain. Menurut Hair et al. (2021), validitas diskriminan mengacu pada seberapa empiris suatu model berbeda dari model lain.. Artinya, suatu variabel laten harus mampu menjelaskan indikator-indikatornya sendiri secara lebih baik dibandingkan menjelaskan indikator dari konstruk lain. Jika dua konstruk terlalu mirip atau memiliki korelasi yang sangat tinggi, maka bisa terjadi masalah konseptual, yaitu konstruk tersebut sebenarnya mengukur hal yang sama meskipun diberi nama berbeda.

a. Fornell-Larcker Criterion

Standar Fornell-Larcker adalah cara pertama untuk mengevaluasi keabsahan diskriminan. Menurut Hair et al. (2021), konstruksi dianggap memiliki keabsahan diskriminan yang baik jika akar kuadrat nilai Variansi Rata-rata Diekstraksi (AVE) lebih besar daripada korelasi antara konstruksi. Hal ini karena, menurut standar ini, konstruksi harus menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan indikator-indikatornya sendiri daripada konstruksi lain. Jika akar AVE lebih kecil daripada korelasi antara konstruksi, ini bisa menunjukkan bahwa ada tumpang tindih antara konstruksi.

Tabel 2 Fornell-Larcker Criterion

	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja	Manajemen konflik
Kepuasan Kerja	0,911			
Kinerja	0,836	0,897		
Lingkungan Kerja	0,884	0,855	0,911	
Manajemen konflik	0,870	0,847	0,857	0,876

Sumber : Analisa SmartPLS

Validitas diskriminan menurut kriteria fornell larcker sudah dikatakan baik karena akar kuadrat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lain. Sebagai contoh kepuasan kerja (0,911) lebih besar daripada kinerja (0,836), lingkungan kerja (0,884) dan manajemen konflik (0,870).

b. HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*)

HTMT mengecek perbandingan korelasi antar konstruk yang berbeda terhadap korelasi dalam konstruk yang sama. Secara sederhana, HTMT mengevaluasi apakah dua konstruk secara statistik terlalu mirip satu sama lain. Menurut Hair et al. (2021), kriteria yang digunakan adalah $HTMT < 0,90$.

Tabel 3 Heterotrait-Monotrait Ratio

	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja	Manajemen konflik
Kepuasan Kerja				
Kinerja	0,773			
Lingkungan Kerja	0,861	0,881		
Manajemen konflik	0,852	0,843	0,803	

Sumber : Analisa SmartPLS

Seluruh nilai $HTMT < 0,90$. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat hubungan yang kuat antar variabel, tingkat kemiripannya masih dalam batas yang mampu diterima secara statistik. Dengan demikian, setiap konstruk masih bisa dibedakan secara empiris.

Reliabilitas Konstruk

Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi validitas konvergen dan validitas diskriminan, tahapan berikutnya adalah mengevaluasi reliabilitas konstruk. Jika validitas berbicara tentang ketepatan alat ukur, maka reliabilitas berbicara tentang konsistensi alat ukur tersebut. Dengan kata lain, reliabilitas konstruk menunjukkan sejauh mana indikator itu dalam satu variabel laten bisa mengukur konsep setipe secara konsisten. Menurut Hair et al. (2021), dalam pendekatan PLS-SEM, reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan dua ukuran, yaitu *cronbach's alpha* serta *composite reliability* (CR).

Tabel 4 Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,960	0,961	0,964
Kinerja	0,942	0,943	0,950
Lingkungan Kerja	0,960	0,961	0,964
Manajemen konflik	0,934	0,937	0,943

Sumber : Analisa SmartPLS

a. *Cronbach's Alpha*

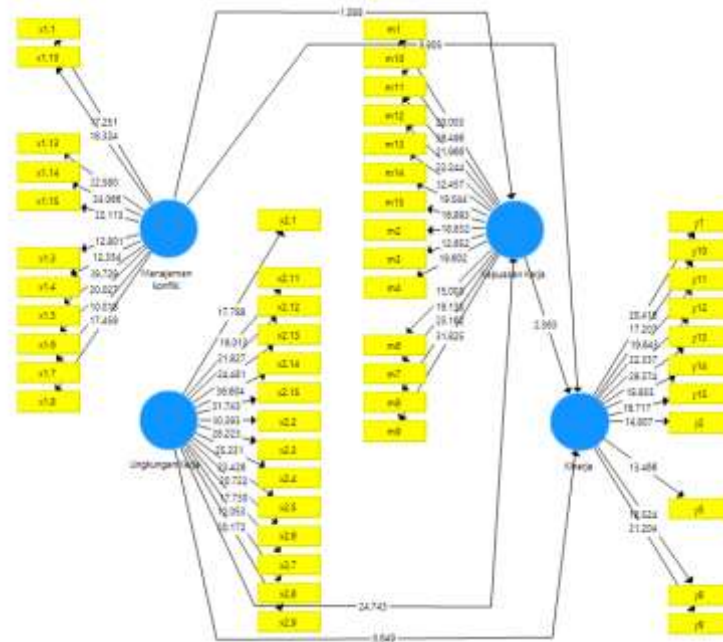
Cronbach's Alpha merupakan ukuran reliabilitas klasik yang paling umum digunakan dalam penelitian sosial. Nilai ini mengukur konsistensi internal berdasarkan korelasi antar indikator dalam satu konstruk. Menurut Hair et al. (2021) nilai $\geq 0,70$ menunjukkan reliabilitas yang baik. Seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,90. Hal ini menunjukkan konsistensi internal sangat tinggi. Artinya, indikator dalam masing-masing konstruk memiliki keterkaitan yang kuat dan stabil.

b. *Composite Reliability (CR)*

Composite Reliability mempertimbangkan nilai outer loading masing-masing indikator, sehingga lebih akurat dalam menggambarkan konsistensi internal konstruk. Menurut Hair et al. (2021) nilai CR $\geq 0,70$ reliabel. Seluruh konstruk memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0,70. Nilai ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Secara substantif, hal ini berarti indikator-indikator dalam variabel manajemen konflik, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja benar-benar konsisten dalam mengukur konstruksinya masing-masing. Berdasarkan penilaian cronbach's alpha serta composite reliability seperti yang disarankan oleh Hair et al. (2021), semua konstruk dalam studi ini telah memenuhi standar keandalan konstruk. Angka yang dibisa jauh melebihi ambang batas minimum 0,70, sehingga bisa disimpulkan bahwa model pengukuran memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Jadi, model tersebut dinyatakan bisa diandalkan dan siap untuk melanjutkan ke tahap evaluasi model struktural. (*inner model*).

Analisa Inner Model

Lebih lanjut perhitungan model pengukuran (*outer model*) dinyatakan valid juga reliabel, tahapan berikutnya dalam analisis PLS-SEM adalah mengecek model struktural (*inner model*). Jika *outer model* memastikan bahwa konstruk telah diukur dengan tepat dan konsisten, maka *inner model* bertujuan untuk menguji hubungan inter konstruk laten. Menurut Hair et al. (2021), evaluasi *inner model* dilakukan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antar variabel, seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen, serta apakah hubungan tersebut signifikan secara statistik. Perhitungan *inner model* dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yaitu koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), *predictive relevance* (Q^2), dan uji hipotesis.



Gambar 3 Inner Model
 Sumber : Analisa SmartPLS

R-Square

R-Square (R^2) menampakan seberapa besar variabel independen bisa menjelaskan variabel dependen. Menurut Hair et al. (2021), kriteria nilai R^2 adalah 0,75 masuk kategori kuat, 0,50 masuk kategori sedang dan 0,25 masuk kategori lemah. Dalam penelitian ini, nilai R^2 diperoleh untuk dua variabel endogen, yaitu kepuasan kerja dan kinerja. Nilai R^2 pada kedua variabel tersebut berada pada kategori kuat (di atas 0,75). Hal ini menunjukkan bahwa variabel manajemen konflik dan lingkungan kerja mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil ini memiliki makna penting. Artinya, perubahan pada manajemen konflik dan lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam membentuk tingkat kepuasan dan kinerja karyawan di PT. PNM Cabang Pekanbaru. Sebagai contoh R^2 kinerja sebesar 0,969 maka bisa diartikan bahwa 96,9% variasi kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh manajemen konflik, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya 4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Effect Size (f^2)

Menurut Hair et al. (2021), effect size (f^2) dipakai untuk menilai dampak relatif suatu konstruk eksogen kepada konstruk endogen didalam inner model. Dengan kata lain, f^2 menunjukkan seberapa besar perubahan nilai R^2 jika suatu variabel independen dihilangkan dari model. Hair et al. (2021) memberikan pedoman interpretasi sebagai berikut $f^2 = 0,02$ kecil pengaruhnya, $f^2 = 0,15$ sedang pengaruhnya, $f^2 = 0,35$ besar pengaruhnya, nilai di bawah 0,02 dianggap tidak memiliki pengaruh yang berarti. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa lingkungan kerja memiliki *effect size* yang besar terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Manajemen konflik tidak memiliki *effect size* terhadap kepuasan kerja karena dibawah 0,02 namun cukup berarti terhadap kinerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan *effect size* yang relatif kecil hingga sedang.

Predictive Relevance (Q²)

Menurut Hair et al. (2021), nilai Q² diperoleh melalui prosedur *blindfolding*, yaitu teknik penghilangan sebagian data secara sistematis untuk kemudian diprediksi kembali oleh model. Jika model mampu memprediksi data yang dihilangkan dengan baik, maka model tersebut memiliki relevansi prediktif. Hair et al. (2021) memberikan pedoman interpretasi Q² = 0,02 relevansi prediktif kecil, Q² = 0,15 relevansi prediktif sedang, Q² = 0,35 relevansi prediktif besar. Nilai Q² hanya dihitung untuk variabel endogen (variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model). Berdasarkan hasil analisis *Predictive Relevance* (Q²), seluruh variabel endogen dalam penelitian ini memiliki nilai Q² yang lebih besar dari nol dan berada pada kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Uji Hipotesis

Tabel 5 Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,278	0,275	0,118	2,363	0,020
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,943	0,945	0,038	24,743	0,000
Lingkungan Kerja -> Kinerja	0,801	0,795	0,120	6,649	0,000
Manajemen konflik -> Kepuasan Kerja	0,047	0,045	0,043	1,088	0,279
Manajemen konflik -> Kinerja	0,488	0,489	0,049	9,905	0,000
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,262	0,260	0,113	2,319	0,022
Manajemen konflik -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,013	0,012	0,013	0,960	0,339

Sumber : Analisa SmartPLS

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

1. Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kepuasan Kerja

Penjelasan pengujian bahwa hubungan Manajemen Konflik terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai $\beta = 0,047$, t-statistic = 1,088, dan p-value = 0,279. signifikan apabila t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05, sehingga hubungan ini dinyatakan tidak signifikan dan hipotesis ditolak (H1 ditolak). Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan konflik bukan menjadi faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan AO Mekaar.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Penjelasan pengujian menunjukkan bahwa hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai $\beta = 0,943$, t-statistic = 24,743, dan p-value = 0,000. signifikan apabila t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05, sehingga hubungan ini dinyatakan signifikan dan hipotesis diterima (H2 diterima). Nilai β sebesar 0,943 menunjukkan bahwa hubungan bersifat positif dengan kekuatan pengaruh sebesar 94,3%, yang berarti setiap peningkatan kualitas lingkungan kerja akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja. Kondisi ini menunjukkan

bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan membuat karyawan AO Mekaar merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Penjelasan pengujian bahwa hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja memiliki nilai $\beta = 0,278$, $t\text{-statistic} = 2,363$, dan $p\text{-value} = 0,020$. signifikan apabila $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hubungan ini dinyatakan signifikan dan hipotesis diterima (H3 diterima). Nilai β sebesar 0,278 menunjukkan bahwa hubungan bersifat positif dengan kekuatan pengaruh sebesar 27,8%, yang berarti setiap peningkatan kepuasan kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketika karyawan AO Mekaar merasa puas terhadap pekerjaannya, maka mereka cenderung bekerja lebih optimal dalam mencapai target dan menjalankan tugas operasionalnya.

4. Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja

Penjelasan pengujian bahwa hubungan Manajemen Konflik terhadap Kinerja memiliki nilai $\beta = 0,488$, $t\text{-statistic} = 9,905$, dan $p\text{-value} = 0,000$. signifikan apabila $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hubungan ini dinyatakan signifikan dan hipotesis diterima (H4 diterima). Nilai β sebesar 0,488 menunjukkan bahwa hubungan bersifat positif dengan kekuatan pengaruh sebesar 48,8%, yang berarti setiap peningkatan manajemen konflik akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan konflik yang baik akan membantu menjaga kelancaran pekerjaan dan pencapaian target karyawan AO Mekaar.

5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Penjelasan pengujian bahwa hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja memiliki nilai $\beta = 0,801$, $t\text{-statistic} = 6,649$, dan $p\text{-value} = 0,000$. signifikan apabila $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hubungan ini dinyatakan signifikan dan hipotesis diterima (H5 diterima). Nilai β sebesar 0,801 menunjukkan bahwa hubungan bersifat positif dengan kekuatan pengaruh sebesar 80,1%, yang berarti setiap peningkatan kualitas lingkungan kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan membantu karyawan AO Mekaar dalam mencapai target kerja secara optimal.

6. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Manajemen Konflik terhadap Kinerja

Penjelasan pengujian bahwa hubungan tidak langsung Manajemen Konflik terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja memiliki nilai $\beta = 0,013$, $t\text{-statistic} = 0,960$, dan $p\text{-value} = 0,339$. signifikan apabila $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hubungan ini dinyatakan tidak signifikan dan hipotesis ditolak (H6 ditolak). Kondisi ini menunjukkan bahwa pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja tidak melalui kepuasan kerja, melainkan lebih bersifat langsung.

7. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Penjelasan pengujian bahwa hubungan tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja memiliki nilai $\beta = 0,262$, $t\text{-statistic} = 2,319$, dan $p\text{-value} = 0,022$. signifikan apabila $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hubungan ini dinyatakan signifikan dan hipotesis diterima (H7 diterima). Nilai β sebesar 0,262 menunjukkan bahwa hubungan bersifat positif dengan kekuatan pengaruh sebesar 26,2%, yang berarti peningkatan lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan karyawan AO Mekaar dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Komparasi Dengan Penelitian Terdahulu

1. Perbandingan Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kepuasan Kerja

Studi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh manajemen konflik. Studi Sari & Nugroho (2022) dan Rahmawati (2019) menemukan bahwa manajemen konflik berdampak positif pada kepuasan kerja. Perbedaan ini dapat berasal dari lingkungan organisasi yang berbeda. Di PT. PNM, kepuasan kerja AO lebih banyak ditentukan oleh target dan lingkungan kerja daripada penyelesaian konflik. Hasil penelitian ini menolak beberapa temuan penelitian sebelumnya karena konflik yang muncul mungkin lebih bersifat teknis serta tidak langsung memengaruhi kepuasan kerja.

2. Perbandingan Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Studi ini menemukan bahwa lingkungan kerja meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Hidayat (2021), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat karyawan lebih bahagia. Kesamaan temuan ini menunjukkan bahwa faktor penting dalam kepuasan kerja adalah lingkungan kerja yang nyaman, hubungan rekan yang baik, dan dukungan atasan. AO Mekaar merasa lebih nyaman dan dihargai di PT. PNM, yang meningkatkan kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya tentang betapa pentingnya lingkungan kerja untuk kepuasan kerja.

3. Perbandingan Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menampakkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan. Studi Rahmawati (2019) dan Hidayat (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan. Kesamaan temuan ini secara konseptual mendukung teori bahwa kepuasan kerja adalah komponen psikologis yang meningkatkan produktivitas. Saat AO Mekaar puas dengan pekerjaan mereka di PT. PNM Cabang Pekanbaru, mereka menunjukkan lebih banyak komitmen dan tanggung jawab untuk mencapai target pembiayaan, yang menghasilkan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini mendukung gagasan sebelumnya bahwa kepuasan kerja adalah komponen penting dalam meningkatkan kinerja..

4. Perbandingan Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mengelola konflik meningkatkan kinerja. Studi Syafruddin & Arafah (2024), Mulyani et al. (2024), Maliki et al. (2024), Naibaho et al. (2023), dan Halawa & de Oliveira (2021) menunjukkan bahwa manajemen konflik berdampak besar pada produktivitas kerja. Kesamaan ini mendukung gagasan bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan stabilitas dan pencapaian tujuan di tempat kerja. Dalam konteks PT. PNM, penuntasan konflik yang cepat membantu tim AO bekerja sama, yang memastikan pekerjaan berjalan dengan baik dan kinerja terjaga.

5. Perbandingan Dampak Lingkungan Kerja pada Kinerja

Sebagai hasil dari penelitian ini, lingkungan tempat kerja seseorang dapat berdampak positif pada seberapa baik mereka bekerja. Studi oleh Auzora & Wajdi (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Walau bagaimanapun, temuan penelitian ini berbeda dengan yang ditemukan oleh Hartati et al. (2020), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja seseorang tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka. Variasi dalam sifat organisasi dan jenis pekerjaan dapat menyebabkan perbedaan ini. AO berorientasi pada target serta kerja tim sangat memerlukan dukungan dan

koordinasi yang baik di tempat kerja. Tidak mengherankan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja.

6. Perbandingan Dampak Manajemen Konflik terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Menurut penelitian ini, kepuasan kerja tidak dapat menghubungkan pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja. Hasilnya berbeda dari penelitian Rahmawati (2019), yang menemukan bahwa manajemen konflik berdampak pada kinerja melalui kepuasan kerja. Namun, temuan ini sama dengan penelitian Shoalihin et al. (2023) yang menemukan bahwa faktor lain selain kepuasan kerja juga dapat berpengaruh pada manajemen konflik. Perbedaan ini menampakkan bahwa dalam PT. PNM, pengaruh manajemen konflik bukan melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, penyelesaian konflik lebih efektif untuk menjaga kinerja daripada meningkatkan kepuasan kerja.

7. Perbandingan Dampak Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Menurut penelitian ini, kepuasan kerja dapat membantu menghubungkan lingkungan kerja dengan kinerja. Ini sejalan dengan penelitian Rahmawati (2019) dan Hidayat (2021), yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Kemiripan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah mekanisme psikologis yang meningkatkan dampak lingkungan tempat kerja terhadap hasil kerja seseorang. Dalam PT. PNM, memiliki lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan lebih bahagia, yang pada gilirannya akan meningkatkan semangat dan kinerja mereka.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja AO Mekaar karena kepuasan mereka lebih banyak ditentukan oleh target, insentif, dan kondisi kerja sehari-hari; selama konflik tidak mengganggu pekerjaan utama, karyawan tetap bisa merasa puas. Sebaliknya, lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana hubungan tim yang harmonis, dukungan pimpinan, serta suasana kerja yang nyaman baik di kantor maupun di lapangan mampu meningkatkan rasa dihargai dan kenyamanan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi selanjutnya berdampak positif terhadap kinerja, karena karyawan yang merasa puas cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, dan termotivasi dalam mencapai target. Manajemen konflik juga berpengaruh langsung terhadap kinerja, karena penyelesaian konflik yang cepat dan adil menjaga stabilitas operasional dan efektivitas kerja tim. Selain itu, lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sehingga menciptakan motivasi dan komitmen yang lebih tinggi. Namun demikian, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karena dampak penyelesaian konflik lebih bersifat fungsional dan operasional. Berdasarkan temuan indikator terendah, rekomendasi yang diberikan meliputi penguatan mekanisme mediasi informal, peningkatan kenyamanan dan keamanan operasional terutama di lapangan, penyempurnaan sistem apresiasi non-finansial, serta penerapan sistem penilaian kinerja berbasis balanced scorecard yang mencakup aspek kuantitas, kualitas, perilaku kerja, dan kepuasan nasabah. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu cabang, menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis persepsi responden, serta belum memasukkan variabel lain seperti beban kerja, sistem insentif,

Analisis Manajemen Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AO Mekaar Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Pnm Cabang Pekanbaru gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan faktor eksternal yang juga berpotensi memengaruhi kinerja karyawan.

REFERENSI

- Auzora, R., & Wajdi, M. F. (2024). Pengaruh konflik kerja, komunikasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan transportasi PT Bengawan Solo Trans. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 17(1), 131–145. <https://doi.org/10.56521/manajemen-dirgantara.v17i1.1115>
- Estede, S., Hadiansyah, A., Rustiyana, H., Arinda, A., Juansa, A., Hudiyah, D., Baskoro, S. E., Sawitri, I., & Minarsi, A. (2025). *Optimalisasi kinerja karyawan: Strategi manajemen SDM efektif era modern*. Tren Digital Publishing.
- Fitriani, R. (2021). Lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Halawa, O., & de Oliveira, E. M. G. (2021). Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT Citra Keluarga Baru. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2), 1158–1166.
- Hartati, Y., Ratnasari, S. L., & Susanti, E. N. (2020). Pengaruh kompetensi, komunikasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Indotirta Suaka. *Jurnal Dimensi*, 9(2), 294–306. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i2.2542>
- Khalilulloh, M. K. (2024). Peningkatan kinerja sumber daya manusia: Kunci keberhasilan tata kelola perusahaan yang efisien. *Jurnal Komunikasi Bisnis (KOMBIS)*, 1(2), 72–78.
- Maliki, B. I., Simatupang, I. H., Irfan, N., & Janah, N. N. (2024). Analisis manajemen konflik dan stress kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Bravo Solution Kabupaten Tangerang: Studi kasus perusahaan jasa yang bekerja di bidang konsultan IT. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(2). <https://doi.org/10.62281/dx8s4x27>
- Mulyani, N., Chammarayah, C., & Gunawan, I. (2024). Pengaruh kemampuan kerja dan manajemen konflik terhadap kinerja personel Polres Sampang. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 367–383. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i1.2162>
- Naibaho, W. A., Nasution, A. I. L., & Harahap, M. I. (2023). Analisis penerapan manajemen konflik untuk mengidentifikasi peningkatan kinerja karyawan distribusi gas. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 385–389. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i2.571>
- Nugraha, M. B., & Zainarti, Z. (2025). Meningkatkan kinerja perusahaan asuransi: Strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 3(1), 294–305.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture toward job satisfaction and its implication toward employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Putra, W., Joesyiana, K., & Syofyan, D. (2023). Pengaruh komunikasi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan divisi kurir PT Sicepat Express Pekanbaru. *Jurnal*

- Pembangunan Berkelanjutan*, 5(1), 45–57.
- Putri, N. M., & Amiranto, J. B. (2024). Evaluasi efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) melalui audit manajemen SDM di perusahaan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(5).
- Rahayu, S. T., & Ismail, I. (2024). Pengaruh kinerja karyawan terhadap suksesnya suatu perusahaan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12).
- Rahmawati, D. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (20th ed.). Pearson Education.
- Shoalihin, S., Sunaryo, H., & Harijanto, D. (2023). Dampak manajemen konflik dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(3), 1061–1080. <https://doi.org/10.47709/jebma.v4i3>
- Siagian, S. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Saputra, I., & Rahmat, H. K. (2024). Evaluasi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan: Sebuah kajian kepustakaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 1(1), 19–24.
- Syafruddin, S., & Arafah, M. (2024). Manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Alas Barat Kabupaten Sumbawa. *Samalewa: Jurnal Riset & Kajian Manajemen*, 4(1), 107–117. <https://doi.org/10.58406/samalewa.v4i1.1598>
- Widyastuti, S., & Hidayat, R. (2018). Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*.