

**PENGARUH *TASK CONFLICT* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DENGAN
POSITIVE EMOTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN
PT. KUNANGO JANTAN SUMATERA BARAT**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai Salah Satu Persyaratan untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
S1(Strata Satu) pada Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*



Diajukan Oleh :

SYUKURIA MELENIA

2018/ 18059042

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2023

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH *TASK CONFLICT* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DENGAN
POSITIVE EMOTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN
PT. KUNANGO JANTAN SUMATERA BARAT

Nama : Syukuria Melenia
BP/NIM : 2018/18059042
Departemen : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Padang, Februari 2023

Disetujui oleh :

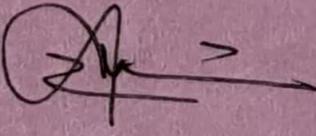
Mengetahui,

Ketua Departemen Manajemen

Pembimbing



Perengki Susanto, SE, M.Sc, Ph.D
NIP. 198104042005011002



Dr. Sulastri, M.Pd, M.M
NIP. 195811111987032001

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH *TASK CONFLICT* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DENGAN
POSITIVE EMOTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN
PT. KUNANGO JANTAN SUMATERA BARAT**

Nama : Syukuria Melenia
BP/NIM : 2018/18059042
Departemen : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

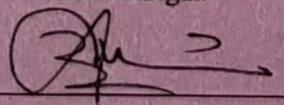
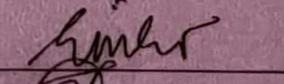
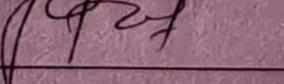
Dinyatakan lulus setelah diuji di depan Tim Penguji Skripsi

Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Padang

Padang, Februari 2023

Nama	Tim Penguji	Tanda Tangan
Dr. Sulastri, M.Pd, M.M	Ketua	1. 
Rini Sarianti, SE, M.Si	Anggota	2. 
Dr. Syahrizal, SE, M.Si	Anggota	3. 

LEMBAR PERNYATAAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Pengaruh *Task Conflict* Terhadap *Job Satisfaction* Dengan *Positive Emotion* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat”.

Merupakan hasil karya saya sendiri, dan tidak terdapat sebagian atau keseluruhan dari tulisan yang memuat ide, gagasan, kalimat, atau pendapat yang berasal dari sumber lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Adapun bagian-bagian yang bersumber dari karya orang lain dalam skripsi ini telah dicantumkan sumbernya sesuai dengan etika, norma, dan kaidah penulisan ilmiah. Apabila pada kemudian hari ditemukan plagiat dalam skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang telah saya peroleh.

Padang, Februari 2023

Yang membuat pernyataan



Syukuria Melenia
NIM. 18059042

ABSTRAK

Syukuria Melenia : Pengaruh *Task Conflict* Terhadap *Job Satisfaction* Dengan (2018/18059042) *Positive Emotion* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat

Dosen Pembimbing : Dr. Sulastri, M.Pd, M.M

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis : (1) Pengaruh *task conflict* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. (2) Pengaruh *task conflict* terhadap *positive emotion* pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. (3) Pengaruh *positive emotion* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. (4) Pengaruh mediasi *positive emotion* pada *task conflict* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat yang berjumlah 256 orang. Sedangkan jumlah sampel berjumlah 156 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis SEM menggunakan *SmartPLS*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) *Task conflict* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. (2) *Task conflict* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *positive emotion* pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. (3) *Positive emotion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. (4) *Task conflict* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan *positive emotion* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat.

Kata Kunci : *Task Conflict, Positive Emotion, Job Satisfaction*

KATA PENGANTAR



Puji syukur dan Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT atas Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh *task conflict* terhadap *job satisfaction* dengan *positive emotion* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat”**. Salam dan salawat kepada Rasulullah SAW sebagai figur yang senantiasa memberikan inspirasi tentang berbagai hal dalam menyikapi kehidupan menuju ridha-Nya.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu pada Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam penelitian dan penulisan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan, dorongan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dr. Sulastri, M.Pd, M.M, selaku pembimbing yang telah memberikan ilmu dan waktunya kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Ibu Rini Sarianti, SE, M.Si dan Bapak Dr. Syahrizal, SE, M.Si selaku penguji yang telah memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi jauh lebih baik.

3. Ibu Rizki Sri Lasmini, SE, M.M, selaku dosen pembimbing akademik yang selalu memberikan saran dan arahan selama masa perkuliahan.
4. Bapak Dr. Idris, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
5. Bapak Perengki Susanto SE, M.Sc, Ph.D, selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
6. Bapak Supan Weri Mandra, A.Md, selaku Staf Tata Usaha Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi.
7. Bapak dan ibu dosen pengajar, terkhusus Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis melaksanakan perkuliahan.
8. Bapak dan ibu staf perpustakaan pusat dan ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan bacaan.
9. Seluruh staf dan karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk dapat melakukan penelitian di PT. Kunango Jantan Sumatera Barat.
10. Teristimewa kedua orang tua tercinta Ayahanda (Asril), dan Ibunda (Dasmayeti), serta abang-abang (Yogi Dian Alfana dan Tedi Antoni), skripsi ini seutuhnya saya persembahkan kepada kedua orang tua dan abang-abang saya, terimakasih atas cinta, doa, dorongan, semangat yang luar biasa, terimakasih

atas semua pengorbanannya dalam memenuhi kebutuhan baik materi maupun moril bagi penulis, yang tidak akan pernah bisa penulis ganti dengan apapun sehingga penulis dapat meraih ini semua sampai saat ini.

11. Teman-teman Departemen Manajemen 2018 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu, yang telah banyak memberikan semangat dan bantuan kepada penulis selama duduk di bangku perkuliahan.
12. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Semoga bantuan, bimbingan, petunjuk, arahan dan kerja sama yang diberikan tidak sia-sia dikemudian hari dan semoga ALLAH SWT memberikan imbalan yang berlipat ganda. Dalam hal ini penulis menyadari bahwa pengetahuan yang dimiliki penulis masih sangat terbatas, oleh karena itu penulis meminta maaf atas kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Penulis sangat berharap atas saran dan kritik yang positif dari banyak pihak demi kesempurnaan skripsi ini, penulis juga berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada pembaca. Atas perhatian dari semua pihak penulis mengucapkan terimakasih.

Padang, Februari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	1
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERNYATAAN SKRIPSI	i
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Pembatasan Masalah	11
D. Rumusan Masalah	11
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	12
BAB II	14
KERANGKA TEORI	14
A. Kajian Teori	14
1. Teori Peristiwa Afektif (<i>Affective Event Theory</i> [AET]).....	14
2. <i>Job Satisfaction</i>	17
3. <i>Task Conflict</i>	34
4. <i>Positive Emotion</i>	42
5. Pengaruh <i>Task Conflict</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	48
6. Pengaruh <i>Task Conflict</i> terhadap <i>Positive Emotion</i>	51

7. Pengaruh <i>Positive Emotion</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	52
8. Pengaruh <i>Task Conflict</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> dengan <i>Positive Emotion</i> sebagai variabel mediasi	53
B. Penelitian Relevan.....	54
C. Kerangka Konseptual	56
D. Hipotesis Penelitian.....	57
BAB III.....	60
METODE PENELITIAN	60
A. Desain Penelitian.....	60
B. Tempat dan Waktu Penelitian	60
C. Populasi dan Sampel Penelitian	61
1. Populasi.....	61
2. Sampel.....	61
D. Jenis dan Sumber Data Penelitian	63
1. Jenis Data Penelitian	63
2. Sumber Data Penelitian.....	64
E. Teknik Pengumpulan Data.....	65
1. Wawancara.....	65
2. Kuesioner	65
3. Penelitian Kepustakaan (Dokumentasi).....	66
F. Defenisi Operasional dan Variabel Penelitian	66
1. Definisi Operasional	66
2. Variabel Penelitian.....	68
G. Instrumentasi Penelitian.....	68
H. Teknik Analisis Data.....	70
1. Analisis Statistik Deskriptif	71
2. Analisis Statistik Inferensial	72
BAB IV	81
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	81

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	81
1. Sejarah Singkat PT. Kunango Jantan Sumatera Barat	81
2. Visi, Misi dan Motto Perusahaan.....	84
3. Struktur Organisasi Perusahaan	84
B. Hasil Penelitian	86
1. Deskripsi Responden	86
2. Deskripsi Variabel Penelitian	89
C. Analisis Data	99
1. Uji Normalitas.....	100
2. Pengukuran Model (<i>Outer Model</i>).....	100
3. Pengukuran Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	105
4. Pengujian Hipotesis	107
5. Pembahasan.....	114
BAB V.....	122
PENUTUP.....	122
A. Kesimpulan	122
B. Saran.....	123
C. Keterbatasan.....	126
DAFTAR PUSTAKA	127
LAMPIRAN.....	137
Lampiran 1. Surat Permohonan Observasi	138
Lampiran 2. Surat Permohonan Penelitian	139
Lampiran 3. Surat Persetujuan Penelitian	140
Lampiran 4. Kuesioner Penelitian	141
Lampiran 5. Data Responden	146
Lampiran 6. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	147
Lampiran 7. Hasil Uji Normalitas	147
Lampiran 8. Gambar Outer Model Awal	148

Lampiran 9. Gambar Outer Model Akhir.....	148
Lampiran 10. Gambar Inner Model.....	149
Lampiran 11. Outer Loading Awal dan Akhir	149
Lampiran 12. Cross Loading Awal dan Akhir	151
Lampiran 13. Hasil Uji PLS	153
Lampiran 14. Uji Hipotesis	153
Lampiran 15. Tabulasi Data	154

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Jumlah Karyawan dan Kehadiran Serta Tingkat Absensi pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat Januari – September 2019.....	4
Tabel 2.	Penelitian Relevan	54
Tabel 3.	Rekapitulasi Jumlah Karyawan Pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat tahun 2022.....	61
Tabel 4.	Rekapitulasi Sampel Karyawan Pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat.....	63
Tabel 5.	Alternatif jawaban <i>favourable</i>	69
Tabel 6.	Kisi-kisi Kuesioner Penelitian	69
Tabel 7.	Berdasarkan Jenis Kelamin.....	86
Tabel 8.	Berdasarkan Usia	87
Tabel 9.	Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	88
Tabel 10.	Berdasarkan Masa Bekerja	88
Tabel 11.	Berdasarkan Status Perkawinan.....	89
Tabel 12.	Distribusi Frekuensi <i>Job Satisfaction</i>	90
Tabel 13.	Distribusi Frekuensi <i>Task Conflict</i>	94
Tabel 14.	Distribusi Frekuensi <i>Positive Emotion</i>	97
Tabel 15.	Hasil Uji Normalitas Variabel <i>Task Conflict</i>	100
Tabel 16.	Hasil Uji Diskriminan Validitas	104
Tabel 17.	Hasil Uji Diskriminan Validitas	104
Tabel 18.	Hasil Uji <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	105
Tabel 19.	Hasil Analisis <i>R-Square</i>	107
Tabel 20.	Hasil Analisis <i>Inner Model</i>	108
Tabel 21.	Perhitungan Koefisien Variabel Mediasi	111
Tabel 22.	Pengaruh Total.....	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Kerangka Konseptual.....	56
Gambar 2.	<i>Inner Model</i>	77
Gambar 3.	Struktur Organisasi Perusahaan PT. Kunango Jantan.....	85
Gambar 4.	<i>Outer Model</i> Awal	102
Gambar 5.	<i>Outer Model</i> Akhir.....	103
Gambar 6.	<i>Inner Model</i>	106

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian yang akan mengantarkan pembaca untuk memahami apa sebenarnya yang akan ditulis dalam penelitian ini, yang akan dijabarkan seperti di bawah ini.

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat memberikan tantangan yang sangat besar bagi perusahaan. Teknologi yang semakin maju dan perkembangan informasi yang semakin luas membuat persaingan bisnis antar perusahaan menjadi semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk selalu dapat meningkatkan kinerja serta mengatur manajemen sumber daya manusia yang dimiliki agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dapat bertahan dalam persaingan.

Sumber daya manusia merupakan satu hal penting dalam suatu perusahaan, karena kunci keberhasilan suatu perusahaan terletak pada sumber daya manusianya. Perusahaan akan menghasilkan kualitas kerja yang baik dan akan mencapai tujuan perusahaan bila memiliki sumber daya manusia yang baik. Namun jika sumber daya manusia tidak baik, maka perusahaan akan sulit mencapai tujuannya. Jadi, faktor terpenting dalam suatu perusahaan adalah mempunyai sumber daya manusia yang baik serta mengembangkan potensi yang dimilikinya. Faktor yang berpengaruh untuk meningkatkan dan mengembangkan

sumber daya manusia untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal yaitu kepuasan kerja. Dimana kepuasan kerja penting untuk diperhatikan pihak manajemen perusahaan guna meningkatkan kekuatan dan tercapainya tujuan perusahaan (Mukhyi & Sunarti, 2007).

Kepuasan kerja salah satu topik yang banyak diteliti oleh para peneliti dibidang sumber daya manusia, kepuasan kerja dipandang sebagai misi dari masing-masing individu. Masing-masing individu memiliki kepuasan kerja yang tidak sama. Sampai batas mana sebuah pekerjaan memberikan kepuasan kerja bagi seseorang akan berbeda dengan orang lain. Kepuasan kerja menurut Luthans & Church, (1993), sebagai suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau bersifat positif yang muncul dari penilaian terhadap suatu pekerjaan dan pengalaman. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan akan memberikan kinerja yang baik terhadap perusahaan. Luthans & Church, (1993), berpendapat ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, kelima faktor tersebut adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi jabatan, hubungan dengan supervisor, dan hubungan dengan rekan kerja. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor tersebut demi tercapainya kepuasan kerja dari karyawan.

Tujuan organisasi yaitu untuk mencapai kinerja tingkat tinggi melalui produktivitas dan efisiensi. Untuk mencapai hal ini, organisasi berusaha menciptakan tenaga kerja yang kondusif sehingga menyebabkan produktifitas

tinggi, pengurangan *turnover*, peningkatan komitmen dan keterlibatan antar tenaga kerja (Mount, Barrick & Scullen *et al.*, 2005).

Kepuasan kerja menurut Xolani Enoch Tyilana, (2005), sebagai sifat seorang individu terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja disekitarnya. Kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap meningkatnya komitmen terhadap organisasi serta adanya peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap rajin dan berperilaku positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya jika karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah maka prestasi kerja mereka akan rendah dan berperilaku negatif terhadap pekerjaannya seperti timbul rasa malas, tidak disiplin dalam bekerja dan sikap negatif lainnya, tentu hal ini akan sangat mempengaruhi tujuan dari organisasi.

Penelitian Mukhyi, M. A., & Sunarti, (2007), menyatakan bahwa *job satisfaction* sangat penting untuk diteliti karena berhubungan erat dengan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, karena semakin tinggi tingkat *job satisfaction* seseorang akan tercermin dari sikap kerja kearah yang positif. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan menimbulkan sikap kerja yang negatif. Positif dan negatifnya sikap kerja seseorang mengikuti tingkat *job satisfaction* yang dirasakan.

Fenomena rendahnya kepuasan kerja bisa ditunjukkan dari keluarnya karyawan (Mahdi, Zin, Sakat *et al.*, 2012). Karyawan yang keluar dengan cara mengundurkan diri adalah karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah,

ketika tingkat kepuasan kerja rendah maka intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaan semakin tinggi. Tentu saja masuk akal bahwa pekerja yang tidak puas lebih cenderung meninggalkan pekerjaannya. Selain itu, saat para pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, mereka akan memiliki tingkat absen yang tinggi (Wargo-Sugleris, Robbins, Joy Lane *et al.*, 2017). Berikut disajikan mengenai jumlah karyawan dan data absensi karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat pada bulan Januari sampai September 2019 sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Karyawan dan Kehadiran Serta Tingkat Absensi pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat Januari – September 2019

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Efektif Kerja (Hari)	Absensi (Orang)			
			Sakit	Cuti	Alpha	Jumlah
Januari	416	26	1	2	1	4
Februari	407	23	3	2	3	8
Maret	403	25	1	2	1	4
April	405	24	1	2	1	4
Mei	393	25	1	6	5	12
Juni	388	18	5	14	0	19
Juli	377	27	1	2	1	4
Agustus	367	26	5	2	0	7
September	345	25	1	2	0	3
Jumlah			19	34	12	69

Sumber : HRD PT. Kunango Jantan Sumatera Barat

Berdasarkan tabel 1, dapat dilihat bahwa setiap bulannya dari bulan Januari sampai September selalu terjadi penurunan jumlah karyawan dari 416 menjadi 345 orang, ini artinya perusahaan kehilangan karyawan sebanyak 71 orang. Kemudian jumlah absensi yang paling banyak terjadi pada bulan Mei dan Juni sebanyak 12 orang dan 19 orang dari jumlah absensi keseluruhan 69 orang. Hal ini berarti bahwa masih rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat dilihat dari cukup tingginya

jumlah karyawan yang berkurang setiap bulannya dan cukup tingginya tingkat absensi karyawan.

Data menunjukkan bahwa kedisiplinan karyawan dalam bekerja di perusahaan masih jauh dari harapan perusahaan, sebab masih ada beberapa karyawan yang masih melakukan izin kerja. Hal ini merupakan salah satu bentuk contoh ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan sudah atau belum terpenuhinya kebutuhan karyawan, bagi karyawan yang merasa bahwa kebutuhannya sudah terpenuhi akan mempresepsikan dirinya sebagai karyawan yang memiliki kepuasan atas pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakpuasan muncul apabila salah satu atau sebagian dari kebutuhannya tidak dapat dipenuhi. Menurut As'ad, (2004), variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi, serta tingginya keluar masuknya pegawai karyawan (Ismail, Y.Z., 2021).

Organisasi sebagai tempat berkumpulnya individu yang memiliki visi, misi dan tujuan yang sama, namun berasal dari latar belakang yang berbeda. Interaksi antara individu satu dengan individu yang lain dapat menyebabkan perbedaan-perbedaan dalam hal nilai, sikap, keyakinan, kebutuhan dan kepribadian, persepsi ataupun pendapat. Hal ini dapat memicu terjadinya konflik tugas dalam organisasi. Jehn, K.A., (1995), menjelaskan bahwa konflik tugas berhubungan dengan tujuan dan sasaran pekerjaan. Tuntutan kerja yang telah ditentukan perusahaan, membuat karyawan berusaha untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun, tidak semua karyawan mampu

menyelesaikan tugas yang diberikan, hal ini disebabkan adanya permasalahan atau konflik yang dialami dalam menjalankan tugas. Jika kualitas sumber daya manusia yang dimiliki tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi, maka akan menimbulkan konflik yang akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan, karena adanya perbedaan keinginan, kebutuhan, dan persepsi yang berbeda dalam suatu organisasi.

Narimawati, (2007), menyatakan adanya tuntutan untuk meningkatkan kinerja perusahaan membuat perusahaan menuntut karyawannya untuk dapat bekerja secara optimal. Namun hal tersebut kadang membuat karyawan mengalami banyak tekanan kerja yang menyebabkan adanya konflik. Benitez, Munduate & Medina., (2018), menyatakan bahwa konflik sebagai perasaan tidak setuju, ketidaksukaan, perbedaan pendapat atau sudut pandang yang berbeda tentang suatu hal. Konflik dalam organisasi dapat terjadi antar anggota organisasi dalam satu tingkatan ataupun terjadi antar tingkatan yang berbeda. Konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat mengganggu kinerja perusahaan, kerjasama antara anggota organisasi tidak berjalan, menurunnya kepuasan kerja, sampai dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Organisasi modern bergerak dengan sistem yang modern. Setiap tugas dalam organisasi telah terdeskripsi dengan baik. Pihak yang melaksanakan, pihak yang bertanggung jawab, pihak yang mengawasi telah terbagi dengan sistem yang baik. Namun demikian, organisasi terdiri atas individu manusia yang memiliki sifat yang berbeda, sehingga timbulnya konflik dalam organisasi adalah hal yang alami namun perlu disikapi

dengan baik oleh organisasi. Konflik yang terjadi dalam organisasi akan menjadikan kinerja menjadi tidak optimal. Akibatnya kepuasan kerja karyawan dapat menurun (Benitez, Munduate & Medina, 2018).

Konflik dapat terjadi jika terdapat perbedaan diantara dua orang atau lebih misalnya perbedaan persepsi, persaingan, pengetahuan, tujuan dan perbedaan lainnya yang terjadi antar kelompok, individu dan organisasi. Dampak positif yang terjadi karna adanya konflik yaitu dapat memicu karyawan untuk lebih produktif dan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan dampak negatif pada konflik yaitu misalnya dapat menyebabkan tekanan terhadap individu atau kelompok sehingga dapat mengganggu dan menghambat kinerja karyawan dalam bekerja (Benitez, Munduate & Medina, 2018).

Konflik dalam organisasi adalah hal wajar, bahkan akan menjadi aneh apabila dalam organisasi tidak terjadi konflik. Konflik yang terjadi diharapkan dapat memperbaiki kekurangan dalam organisasi. Sehingga organisasi akan dapat memahami dan menyelesaikan konflik yang ada, kemudian berusaha untuk menghindari konflik tersebut agar tidak terulang kembali (Benitez, Munduate & Medina, 2018). Mulki, Locander & Jaramillo, (2008), menyatakan bahwa reaksi karyawan terhadap *conflict* di tempat kerja adalah alat ukur *job satisfaction*. Dimana, *job satisfaction* karyawan menunjukkan kemungkinan mereka terlibat dalam perilaku kerja yang positif dan dapat menyelesaikan konflik yang ada (De Clercq & Belausteguigoitia, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh De Dreu & Weingart, (2003), De Wit, Greer & Jehn, (2012), didapatkan hasil bahwa konflik

memiliki hasil positif terhadap *job satisfaction*. Kemudian pada penelitian Yozgat, Findikli, Demirbag *et al.*, (2015), yang berjudul “*effect of task conflict on co-worker trust, information acquisition, job satisfaction and intention to leave*”, didapatkan bahwa *Task conflict* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Menurut Cohn, Fredrickson, Brown *et al.*, (2009), emosi positif memegang peran penting untuk manusia dalam mencapai kebahagiaan. Emosi positif juga memiliki fungsi untuk memulihkan kondisi mental seseorang setelah mengalami pengalaman yang buruk seperti konflik yang dialami saat bekerja atau pengalaman buruk lainnya (Fredrickson, Tugade, Waugh *et al.*, 2003).

Emosi positif memiliki beberapa aspek yang dapat mempengaruhi antara lain kebahagiaan, kepuasan hati, ketertarikan, cinta, kasih sayang, dan tujuan pribadi. Selain itu terdapat juga faktor-faktor yang menyebabkan munculnya emosi positif dalam diri seseorang, faktor-faktor tersebut antara lain keluarga dan lingkungan, rasa syukur, dan religi. Emosi memiliki dampak yang bermacam-macam bagi karyawan di tempat kerja. Emosi yang positif akan membuat karyawan merasa pekerjaan yang dikerjakan menjadi mudah karena semua pekerjaannya dikerjakan dengan rasa bahagia. Emosi positif memiliki pengaruh atau saling berkaitan dengan sikap kerjasama karyawan, jika emosi seseorang dalam kelompok sedang buruk maka akan berpengaruh buruk juga terhadap kerjasama dalam kelompok tersebut, sebaliknya ketika kondisi emosi dalam

kelompok tersebut positif dan stabil maka kerjasama untuk mencapai tujuan bersama akan berjalan dengan baik (Cohn, Fredrickson, Brown *et al.*, 2009).

Konflik tugas dapat dikaitkan dengan emosi positif yaitu dengan menggunakan Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), yang menunjukkan bahwa peristiwa seperti konflik dapat memiliki efek positif atau negative pada emosi seseorang, tergantung pada apakah mereka menilainya secara positif atau negatif. Jika karyawan menilai beberapa peristiwa konflik secara positif, maka cenderung mengalami emosi positif (Todorova, Bear & Weingart, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Putra, B.S., Arifin B.S. & Hermawati, (2016), menunjukkan bahwa hal-hal yang memunculkan emosi positif di tempat kerja antara lain lingkungan kerja yang aman dan kondusif serta adanya rasa kekeluargaan antara karyawan di perusahaan tersebut, sehingga meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan.

Adanya perbedaan pendapat para peneliti terdahulu mengenai pengaruh *task conflict* terhadap *job satisfaction* melalui *positive emotion* sebagai mediasi juga menjadi salah satu alasan untuk melakukan penelitian ini. Berdasarkan Penelitian De Dreu & Weingart, (2003), yang berjudul "*Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta analysis*", menyatakan bahwa konflik tugas berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Selain itu perbedaan pendapat mengenai pengaruh *task conflict* terhadap *positive emotion* yang ditemukan pada penelitian De Dreu & Weingart, (2003), De Wit, Greer & Jehn, (2012), Jehn, Levine, Greer *et al.*, (2008), Mannix & Jehn, (2001),

didapatkan hasil bahwa karyawan yang terlibat dalam konflik tugas cenderung mengalami emosi negatif dan kurang puas dengan kelompok, rekan kerja dan pekerjaan mereka. Karena mereka merasa konflik tugas mengalihkan perhatian dari tugas dan menghalangi mereka untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Penelitian yang dilakukan Todorova, Bear, & Weingart, (2013), Demirbag, Findikli & Yozgat, (2016), didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *task conflict* ringan dengan *positive emotion*, sedangkan terdapat hubungan negatif signifikan antara *task conflict intens* dengan *job satisfaction*.

Berdasarkan adanya penelitian ini dilakukan karena dilihat dari fenomena empiris yaitu bersumber dari riset yang menunjukkan bahwa tidak ada konsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh *task conflict* terhadap *job satisfaction* dengan *positive emotion* sebagai variabel mediasi, serta adanya fenomena dilapangan maka penulis tertarik dan perlu untuk meneliti berbagai aspek yang berkenaan dengan perbedaan pendapat dari para peneliti terdahulu diatas, serta melihat bagaimana *positive emotion* memediasi *task conflict* terhadap *job satisfaction*. Mengenai hal tersebut penulis ingin melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *task conflict* terhadap *job satisfaction* dengan *positive emotion* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan dapat ditemukan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi variabel *Job Satisfaction*. Faktor pertama yaitu *Task Conflict* meliputi berdebat (*debate*), mengungkapkan sudut pandang yang berbeda (*express differing viewpoint*), dan tidaksetuju (*disagree*). Faktor kedua yaitu *Positive Emotion* meliputi tertarik (*interested*), penuh perhatian (*attentive*), aktif (*active*), anergik (*energetic*).

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka pembahasan *job satisfaction* pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat dalam penelitian ini dibatasi pada variabel yang tampaknya berkaitan erat yaitu *task conflict* dan *positive emotion*.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan bahwa yang menjadi masalah dalam pembahasan proposal adalah sebagai berikut :

1. Sejauh mana pengaruh *task conflict* terhadap *job satisfaction* pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat ?
2. Sejauh mana pengaruh *task conflict* terhadap *positive emotion* pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat ?
3. Sejauh mana pengaruh *positive emotion* terhadap *job satisfaction* pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat ?

4. Sejauh mana peran mediasi *positive emotion* pada *task conflict* terhadap *job satisfaction* pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat ?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian menyatakan target penelitian yang akan dicapai yang merupakan penyelesaian terhadap permasalahan yang diajukan. Berdasarkan rumusan permasalahan di atas, tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *task conflict* terhadap *job satisfaction* pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh *task conflict* terhadap *positive emotion* pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat
3. Untuk mengetahui pengaruh *positive emotion* terhadap *job satisfaction* pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat.
4. Untuk mengetahui pengaruh *task conflict* terhadap *job satisfaction* melalui *positive emotion* sebagai variabel mediasi pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian menjelaskan manfaat temuan penelitian, baik secara teoritis maupun praktis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bukan hanya bagi penulis, namun juga bagi banyak pihak, sehingga tercapai manfaat penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

a. Bagi penulis

Penelitian ini sebagai tambahan pengalaman yang sangat berarti dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh dibangku perkuliahan, terutama pengetahuan di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

b. Bagi akademik

Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang pengaruh *task conflict* terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *positive emotion*.

2. Manfaat praktis

Sebagai masukan kepada pimpinan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat dan lembaga-lembaga lain dalam mengambil kebijakan terutama mengenai permasalahan ini. Tulisan ini juga dapat dijadikan salah satu sumber bacaan yang dapat dipertimbangkan dalam pemecahan masalah yang relevan, dan diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang yang sama khususnya mengenai masalah sumber daya manusia.

BAB II KERANGKA TEORI

A. Kajian Teori

Pada kajian teori ini, membahas mengenai teori utama sebagai teori yang mendasari kerangka konseptual dan juga berisikan telaah dari variabel-variabel yang akan diteliti, sehingga dapat diketahui mulai dari pengertian, indikator, faktor, pembagian, dan pengaruh antar variabel. Teori dan variabel-variabel tersebut yaitu :

1. Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET])

Aston James dan Ashkanasy menyatakan bahwa Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]) diterbitkan pada tahun 1996, sebagai penjelasan tentang peran yang mempengaruhi bentuk sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja (Weiss & Beal, 2005). Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), sebuah model yang menyatakan bahwa peristiwa-peristiwa ditempat kerja menyebabkan reaksi - reaksi emosional bagi karyawan yang kemudian mempengaruhi sikap dan perilaku ditempat kerja. Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), adalah teori yang melihat bagaimana emosi dan suasana hati mempengaruhi kepuasan kerja, karyawan bereaksi secara emosional pada hal-hal yang terjadi pada mereka di tempat kerja dan reaksi ini mempengaruhi perilaku bekerja dan kepuasan kerja, peristiwa-peristiwa tersebut memicu reaksi emosi yang positif dan negatif (Robbins & Judge, 2015).

Menurut Weiss & Cropanzano, (1996), Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), berfokus pada penyebab dan konsekuensi dari reaksi emosional individu di tempat kerja. Menurut Wegge *et al.*, (2006), teori ini menekankan bahwa karakteristik lingkungan kerja menyebabkan peristiwa kerja positif atau negatif (seperti konflik), pengalaman yang menimbulkan respon emosional individu, yang memiliki potensi untuk lebih mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), mengusulkan bahwa insiden emosional yang mendorong positif dan negatif di tempat kerja telah berdampak psikologis dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), menjelaskan hubungan antara pengaruh internal karyawan dan reaksi terhadap insiden yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka, seperti konflik yang terjadi di lingkungan kerja mereka. Teori tersebut juga menyatakan bahwa dampak konflik terhadap kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik individu dan budaya (Ye, Liu & Gu, 2019).

Teorinya dimulai dengan mengenali bahwa emosi adalah respons atas peristiwa di lingkungan kerja. Lingkungan kerja mencakup semua yang mengelilingi pekerjaan itu, ragam tugas dan tingkat otonomi, tuntutan pekerjaan, serta tuntutan untuk mengekspresikan emosi pekerja. Lingkungan ini menciptakan peristiwa kerja yang bisa saja menjengkelkan, menyenangkan, atau keduanya. Contoh dari yang menjengkelkan adalah

kolega yang menolak melakukan bagian pekerjaannya, bentroknya arahan dari manajer yang berbeda, dan tekanan waktu yang berlebihan. Peristiwa yang menyenangkan termasuk mencapai sasaran, dukungan dari kolega, dan menerima pengakuan atas suatu pencapaian (Dessler, 2010).

Peristiwa kerja ini mendorong reaksi emosional positif atau negatif yang diterima oleh kepribadian dan suasana hati pekerja untuk selanjutnya direspons dengan intensitas lebih tinggi atau rendah. Orang-orang dengan stabilitas emosional rendah lebih mungkin bereaksi kuat pada peristiwa negatif. Respons emosional kita pada suatu peristiwa dapat berubah tergantung suasana hati. Emosi mempengaruhi sejumlah variabel kinerja dan kepuasan, seperti komitmen organisasi, niat untuk keluar, dan penyimpangan di tempat kerja (Dessler, 2010).

Berdasarkan Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), karyawan akan menilai peristiwa sebagai positif dan mengalami emosi positif jika peristiwa ini memungkinkan mereka untuk lebih mudah mencapai tujuan kerja mereka (Todorova, Bear & Weingart, 2013). Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), (Dessler, 2010), menyatakan hal-hal berikut :

- a. Emosi merupakan serangkaian pengalaman-pengalaman emosional yang didorong muncul oleh suatu peristiwa yang mengandung emosi dan mempengaruhi suasana hati.
- b. Emosi mempengaruhi kepuasan kerja pada saat pekerjaan berlangsung.

- c. Suasana hati dan emosi yang berubah-ubah sepanjang waktu, efeknya pada kinerja karyawan.
- d. Perilaku yang digerakkan emosi umumnya hanya berlangsung dalam waktu yang singkat.
- e. Emosi baik itu yang positif ataupun yang negatif sangat berpengaruh terhadap kinerja.

Kesimpulannya, Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), menawarkan dua pesan penting. Pertama, emosi memberikan pandangan yang berharga tentang bagaimana peristiwa yang menjengkelkan dan menyenangkan di tempat kerja memengaruhi kinerja pekerja. Kedua, pekerja dan manajer seharusnya tidak mengabaikan emosi atau peristiwa yang menyebabkannya, walaupun mereka tampaknya sepele, tetapi mereka akan terakumulasi (Dessler, 2010).

2. *Job Satisfaction*

a. *Pengertian Job Satisfaction*

Job satisfaction adalah sikap yang didefinisikan sebagai penilaian evaluatif positif atau negatif yang dibuat pekerja tentang pekerjaan atau situasi pekerjaannya (Ronda, Ollo-Lopez & Goni-Legaz, 2016). *Job satisfaction* didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan dihasilkan dari evaluasi keseluruhan pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, dan merupakan faktor sejarah mana

kebutuhan individu terpenuhi dalam lingkungan kerja (Tziner, Ben-David, Oren *et al.*, 2014).

Menurut Locke, E.A., (1976); Onyemah, Rouzies & Lacobucci, (2018), *job satisfaction* mengacu pada keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. *Job satisfaction* adalah cerminan dari bagaimana perasaan karyawan tentang organisasi mereka dari sudut pandang yang berbeda. *Job satisfaction* memainkan peran penting dalam organisasi karena secara langsung berkaitan dengan kinerja individu karyawan dan perilaku mereka (Dodanwala & Shrestha, 2021).

Menurut Fu & Deshpande, (2014), *job satisfaction* menginformasikan perilaku dan kinerja tempat kerja yang positif (De Clercq & Belausteguigoitia, 2016). *Job satisfaction* adalah salah satu perasaan batin yang utama. Menurut Fu & Deshpande, (2014), *job satisfaction* adalah tanggapan psikologis multidimensi terhadap pekerjaan seseorang yang terlibat (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016). Menurut Thompson & Phua, (2012), tercapainya *job satisfaction* tergantung pada pembentukan kepercayaan dalam suatu kelompok. Tingkat kepercayaan di antara anggota kelompok mempengaruhi *job satisfaction* (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

Jadi berdasarkan penelitian dari De Clercq & Belausteguigoitia, (2016), Dodanwala & Shrestha, (2021), serta Demirbag, Yozgat &

Findikli, (2016), dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah tanda serta bukti bahwa karyawan sudah merasa puas dan nyaman dengan tugas atau tanggung jawab yang diberikan, mereka merasa puas dengan kondisi lingkungan ditempat kerja, serta mereka merasa nyaman untuk bekerjasama dengan rekan kerja yang berada di dalam satu tim dengan mereka.

b. Peran *Job Satisfaction*

Ketika tingkat *job satisfaction* tinggi maka karyawan lebih memiliki fisik kesehatan yang bugar, akan lebih cepat mempelajari tugas yang baru diberikan, akan cepat menghindar dari kecelakaan dalam bekerja dan kemungkinan jarang terjadi stress ataupun menunjukkan sikap kurang baik (Manurung & Ratnawati, 2012).

Job satisfaction merupakan sebuah hal yang penting bagi sebuah organisasi karena *job satisfaction* adalah sekumpulan persepsi seorang pekerja yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku seorang pekerja ketika bekerja (Hendri, 2019).

c. Dampak *Job Satisfaction*

Kurangnya perhatian di dalam *job satisfaction* yang dianggap sebagai kebutuhan dasar dari karyawan, akan membuat karyawan merasa bosan di tempat kerja (Riza, Ganzach & Liu, 2015). Oleh karena itu, semua hal yang berhubungan untuk meningkatkan *job satisfaction* karyawan harus dilaksanakan, dikarenakan ketika karyawan yang

merasakan *job satisfaction* cenderung lebih merasa antusias dengan pekerjaan mereka dan menemukan kesenangan dibandingkan dengan mereka yang tidak puas dengan pekerjaan mereka (Ye, Liu & Gu., 2019).

Karyawan akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal tersebut merupakan hal yang pribadi, yaitu bergantung pada cara mereka mengartikan apakah ada kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil (Nazenin & Palupiningdyah, 2014). Satu model teoritis mengilustrasikan empat respon kerangka kerja yang menggambarkan ketika para pekerja menyukai pekerjaannya dan ketika mereka tidak menyukai pekerjaannya (Robbins & Judge, 2015). Empat respon tersebut yaitu :

1) Keluar (*Exit*)

Respons keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta mengundurkan diri. Para peneliti mempelajari pemberhentian individu dan perputaran pekerja kolektif, kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya dari pegawai itu (Robbins & Judge, 2015).

2) Suara (*Voice*)

Respons suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan.

Mendiskusikan masalah dengan atasan, dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat (Robbins & Judge, 2015).

3) Kesetiaan/ Loyalitas (*Loyalty*)

Respons kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar (Robbins & Judge, 2015).

4) Pengabaian (*Neglect*)

Respons pengabaian secara pasif membiarkan kondisi-kondisi itu memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan yang bertambah (Robbins & Judge, 2015).

d. Teori *Job Satisfaction*

Menurut Rivai dalam (Siska & Hendri, 2018), terdapat tiga teori *job satisfaction* yaitu *discrepancy theory*, *equity theory*, dan *two factor theory*, yang diuraikan sebagai berikut :

1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*).

Menurut Locke kepuasan atau ketidakpuasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah didapatkan karyawan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan. Seseorang

akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi actual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihannya menguntungkan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Dalam teori ini faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a) Gaji. Imbalan yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan oleh karyawan tersebut.
- b) Jabatan. Contohnya, seorang supervisor mempunyai keinginan lebih mengutamakan aspek kenaikan jabatan dari pada kenaikan gaji, maka supervisor tersebut akan memberi ranking yang lebih tinggi pada aspek kenaikan jabatan dibanding kenaikan gaji.
- c) Bekerja pada tempat yang tepat. Pemindahan individu dari tempat kerja yang ruangnya sempit ke tempat kerja dengan ruangan yang luas dan menunjang kepuasan kerja individu tersebut tetapi tidak akan menunjang kepuasan individu lain yang merasa perubahan tempat kerja ke ruangan yang lebih

luas dapat memberi perasaan nyaman bagi dirinya. Contohnya, individu yang mengalami phobia pada tempat sempit akan menjadi nervous dan tidak tenang bila ditempatkan pada ruangan kerja yang sempit.

- d) Harapan. Faktor ini merupakan faktor instrinsik yang timbul dari dalam diri karyawan. Harapan adalah kepercayaan akan terwujudnya sesuatu yang diinginkan. Secara tidak langsung harapan juga mempengaruhi kepuasan kerja, karena menurut Edwin A. Locke, (1969), kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan perbedaan atau kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang dialami. Selanjutnya teori tersebut dikenal dengan Teori Ketidaksesuaian Locke. Sehingga dapat disimpulkan dalam membuat suatu harapan/cita-cita perlu untuk mengukur kapasitas diri, membuat harapan yang realistis. Karena tercapai atau tidaknya suatu harapan akan berpengaruh pada kepuasan kerja.

Kesimpulannya teori ketidaksesuaian menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi actual (kenyataan), jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini telah dikembangkan oleh Adam dan merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini, Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti : pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Teori keadilan mengungkapkan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar (Munandar, 2001), yakni :

- a) Orang berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan satu kondisi keadilan.

- b) Jika dirasakan adanya kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi orang untuk mengurangi atau menghilangkannya.
- c) Makin besar persepsi ketidakadilan, makin besar motivasi untuk bertindak mengurangi kondisi tersebut.
- d) Orang akan mempersepsikan ketidakadilan yang tidak menyenangkan (misalnya, menerima gaji terlalu sedikit) lebih cepat dari pada ketidakadilan yang menyenangkan (misalnya, mendapatkan gaji terlalu besar).

Komponen teori ini adalah *input*, hasil, perbandingan, dan keadilan. Menurut Wexley & Yuki dalam (Mangkunegara., 2001), menyatakan bahwa *input* adalah semua nilai yang dimiliki karyawan yang menunjang pelaksanaan pekerjaannya. Nilai yang dimaksud diantaranya adalah pendidikan, *skill*, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas, usaha dan kecakapan pribadi. Hasil adalah semua nilai yang diperoleh karyawan dari kerja keras yang dilakukan, contohnya: gaji, keuntungan, simbol, status, penghargaan, dan kesempatan untuk aktualisasi diri.

Pembandingan adalah dirinya sendiri di masa lalu atau seorang karyawan yang ada diperusahaan yang sama atau di perusahaan lain. Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil perbandingan antara input dan hasil dirinya dengan

pembandingan. Jika *input* dan hasil yang dibandingkan seimbang (*equity*) maka karyawan itu merasa puas, namun apabila terjadi ketidakseimbangan maka karyawan itu akan merasa tidak puas.

Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalnya saat melamar pekerjaan apabila ditanya besarnya upah/gaji yang diinginkan) dan tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi (misalnya upah) dengan tingkat kepuasan, lebih banyak bertentangan dengan kenyataan. Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima.

3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*).

Teori dua faktor (*two factor theory*), menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang menentukan kepuasan seseorang. Dua faktor yang menentukan rasa puas dan tidak puas seseorang adalah faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor motivasi (*motivational factor*) (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Nama lain faktor pemeliharaan adalah *dissatisfiers*, *hygiene factor*, *job context*, dan *extrinsic factors*, sedangkan faktor motivasi mempunyai nama lain *satisfiers*, *motivator*, *job content*, dan *intrinsic factors*.

Dissatisfiers adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber ketidakpuasan. Beberapa macam faktor pemeliharaan atau *hygiene factors* sebagai berikut (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) :

- a) Kebijakan dan administrasi perusahaan yang adil.
- b) Perhatian yang diberikan oleh atasan kepada karyawannya dalam bentuk bimbingan ataupun bantuan teknis.
- c) Hubungan interpersonal dengan rekan kerja.
- d) Hubungan interpersonal dengan atasan, sifat atasan juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya. Jika atasan bersifat ramah maka kemungkinan akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada karyawan.
- e) Gaji/upah adalah imbalan yang sesuai dengan kerja karyawan.
- f) Keamanan kerja (*security*) adalah rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerja, suasana kerja yang aman akan timbul kepuasan kerja.
- g) Kondisi kerja (*working conditions*), lingkungan kerja yang baik akan memudahkan karyawan untuk mengerjakan tugas dengan baik.

Jika faktor-faktor ini dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka karyawan akan merasa tidak puas (*dissatisfied*). Faktor-faktor ini disebut *hygiene* karena faktor-faktor tersebut menggambarkan

lingkungan karyawan dan melayani fungsi utama dari pencegahan ketidakpuasan kerja (Grulich, Bataille, Swerdlow *et al.*, 1996). Seorang karyawan tidak akan mengalami perasaan tidak puas dengan pekerjaannya apabila ia tidak memiliki keluhan-keluhan tentang faktor-faktor *hygiene* tersebut (Altway, Setyawan, Margono *et al.*, 2001).

Faktor-faktor *hygiene* disebut juga *maintenance*, karena tidak pernah memuaskan secara lengkap, beberapa faktor tersebut harus berlanjut dan terus ada agar karyawan tidak merasa tidak puas. Faktor *hygiene* tidak menghasilkan pertumbuhan dalam kapasitas *output* karyawan. Faktor tersebut hanya mencegah menurunnya kinerja karyawan sehubungan dengan beberapa batasan kerja (Grulich, Bataille, Swerdlow *et al.*, 1996). Ketika karyawan merasakan adanya *hygiene factor* yang memadai atas pekerjaannya, maka ia tidak akan merasakan ketidakpuasan kerja. Apabila *hygiene factor* dirasakan kurang, maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja, dan derajat ketidakpuasan kerja tersebut bergantung pada seberapa banyak *hygiene factor* tersebut dirasakan (Vandever & Menefee, 2006).

Satisfiers adalah faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja. Macam faktor motivasi sebagai berikut :

- a) Prestasi (*achievement*), yaitu keberhasilan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada seseorang.
- b) Penghargaan (*recognition*), yaitu besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerjanya.
- c) Kenaikan pangkat (*advancement*), yaitu besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan kenaikan pangkat/kemajuan dalam pekerjaannya.
- d) Tantangan pekerjaan bisa menjadi sumber ketidakpuasan jika karyawan tidak bisa menyelesaikan tantangan tersebut.
- e) Tanggung jawab (*responsibility*), yaitu besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan seorang karyawan.

Apabila beberapa faktor tersebut tidak ada, karyawan merasa *not satisfied* (tidak lagi puas), namun bukanlah *dissatisfied* (tidak puas). Faktor-faktor *motivator* menyebabkan seseorang beralih dari keadaan tidak puas ke keadaan puas. Oleh karena itu, para manajer dapat memotivasi karyawan dengan cara memasukkan *motivator* tersebut ke dalam pekerjaan seorang karyawan. Jadi menurut teori ini, perbaikan *salary* dan *working condition* tidak akan menimbulkan kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan. Hal yang dapat memacu orang untuk bekerja dengan baik hanyalah kelompok *satisfiers*.

e. Indikator *Job Satisfaction*

Dalam hal ini indikator *job satisfaction* digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkannya dilakukan pengukuran variabel *job satisfaction*. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur *job satisfaction* mengacu pada penelitian Okpara & Wynn, (2008), dalam (Fu & Deshpande, 2014), yaitu :

1) Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Menurut Williams & Luthans, (1992), karyawan memperoleh kepuasan dari pekerjaan yang menarik, pekerjaan yang memberi mereka status, pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk belajar bagi mereka, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, sehingga karyawan merasa memiliki tantangan tersendiri pada saat melakukan pekerjaan, dan mereka dapat menyenangi pekerjaan yang dilakukan.

Wargo-Sugleris, Robbins, Lane *et al*, (2017), menyatakan bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan bermacam-macam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya sehingga kesenangan dan kepuasan karyawan dapat tercipta (Fu & Deshpande, 2014).

2) Bayaran (*Pay*)

Gaji adalah balas jasa bagi tenaga kerja atas seluruh tugas yang telah dikerjakan, gaji berupa upah pokok dan tunjangan sosial lainnya. Yang harus sangat diperhatikan adalah jumlah gaji harus cukup dan setara dengan tugas yang dikerjakan. Bayaran mengacu pada jumlah kompensasi finansial yang diterima serta sejauh mana kompensasi tersebut dianggap adil. Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai pertukaran atas pekerjaan mereka (Fu & Deshpande, 2014).

Kategori kompensasi adalah bantuan medis, bonus, cuti berbayar dan uang lembur. Semakin besar imbalan finansial, semakin sedikit kekhawatiran yang dimiliki karyawan mengenai keadaan keuangan mereka, sehingga meningkatkan kesan mereka tentang harga diri mereka kepada organisasi. Kunci dalam menghubungkan gaji dengan kepuasan bukanlah jumlah yang dibayarkan, melainkan persepsi keadilan. Ketika gaji dianggap adil, setara dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji masyarakat maka terciptalah kepuasan (Fu & Deshpande, 2014).

3) Promosi (*Promotion*)

Promosi berarti mengangkat posisi seorang karyawan. Promosi adalah kenaikan pangkat yang juga dapat disertai dengan

kenaikan gaji, tunjangan, dan tanggung jawab. Sebagian besar orang memandang promosi secara positif, karena hal itu menunjukkan bahwa orang yang dipromosikan itu sukses, berharga dan berguna. Promosi memberikan kesempatan untuk peningkatan diri pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan peningkatan status sosial. Banyak orang mengalami kepuasan ketika mereka yakin prospek masa depan mereka baik. Dengan kata lain berarti karyawan percaya bahwa jika mereka memiliki kesempatan untuk berkembang di perusahaan maka dapat meningkatkan kepuasan (Fu & Deshpande, 2014).

4) Hubungan dengan rekan kerja (*Co-workers*)

Rekan kerja adalah orang-orang yang berbagi tempat kerja satu sama lain. Banyak orang berurusan dengan rekan kerja setiap hari, karena mereka bekerja untuk perusahaan dengan banyak karyawan. Rekan kerja sering bekerja bersama di ruang tertutup selama berjam-jam. Mereka mungkin menjalin persahabatan yang dapat dilakukan di luar tempat kerja. Membangun keharmonisan sosial dengan rekan kerja akan membantu karyawan merasa nyaman bekerja di tempat kerja (Fu & Deshpande, 2014).

Konteks sosial pekerjaan juga mungkin memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap dan perilaku pekerja. Kelompok kerja yang dicirikan oleh kerjasama dan pemahaman di antara

anggotanya cenderung mempengaruhi tingkat kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Pekerjaan menjadi lebih menyenangkan ketika karyawan bekerja sama dengan rekan kerja secara efektif (Fu & Deshpande, 2014).

5) Pengawasan (*Supervisi*)

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai pendampingan dan pengaturan proses atau kegiatan, tanggung jawab atau tugas yang didelegasikan. Lebih kepada bantuan teknis dan dukungan sosial dari senior kepada junior. Kualitas hubungan *supervisor* dengan bawahan akan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat *job satisfaction* karyawan secara keseluruhan. Individu cenderung memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi karena *supervisor* memberikan mereka dukungan dan bekerja sama dalam menyelesaikan tugas mereka (Fu & Deshpande, 2014).

Supervisor yang mengizinkan karyawannya untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka akan merangsang tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Kepuasan kerja didasarkan pada persepsi karyawan tentang seberapa besar mereka puas dengan informasi atau pedoman yang diberikan kepada mereka oleh atasan untuk melaksanakan pekerjaan mereka (Fu & Deshpande, 2014).

3. *Task Conflict*

a. *Pengertian Task Conflict*

Menurut Jehn, K.A., (1995), *task conflict* didefinisikan sebagai ketidaksepakatan di antara anggota kelompok tentang isu tugas yang dilakukan, termasuk perbedaan sudut pandang, ide dan pendapat. Menurut Jehn & Bendersky, (2003), *task conflict* muncul ketika anggota kelompok berdebat, tidak setuju, dan berdebat tentang isi tugas yang dilakukan (Todorova, Bear & Weingart, 2013). Menurut Jehn, K.A., (1995), Simons & Peterson, (2000), *task conflict* menggambarkan ketidaksepakatan yang berkaitan dengan keputusan dan perbedaan sudut pandang, ide, dan pendapat tentang suatu tugas. *Task conflict* terjadi ketika karyawan berdebat, tidak setuju, dan berdebat tentang isi tugas. *Task conflict* mungkin bermanfaat bagi kinerja pekerjaan yang dirasakan karyawan, mengingat bahwa karyawan dapat memperoleh sejumlah besar informasi berguna dari berbagai pendapat dan perspektif, yang dapat mereka gunakan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan.

Karyawan yang mengembangkan pemahaman yang komprehensif tentang pekerjaan mereka melalui *task conflict* dapat membuat keputusan yang paling menguntungkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dan memastikan pencapaian tujuan kerja mereka. Karyawan yang dapat memperoleh sebanyak mungkin informasi yang berguna dari *task conflict* kemungkinan besar akan menyelesaikan pekerjaan secara

efisien dan menunjukkan kinerja yang tinggi (Ye, Liu & Gu, 2019). Menurut Robbins & Judge, (2015), konflik (*conflict*) adalah sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak memandang pihak lainnya telah memengatui secara negative, atau akan berpengaruh secara negatif, terhadap segala sesuatu hal yang diperdulikan oleh pihak pertama. Konflik tugas (*task conflict*) adalah konflik tentang kandungan dan tujuan dari perkejaan (Wargo-Sugleris, Robbins, Lane, *et al.*, 2017).

Task conflict menurut Jungst & Blumberg, (2016), adalah sebuah perbedaan ide, pendapat, dan sudut pandang tentang konten suatu tugas yang biasanya terjadi di dalam sebuah kelompok. Adapun *task conflict* menurut Ayub & Jehn, (2014), merupakan diskusi atau argumen yang berfokus pada isi tugas yang dilakukan termasuk perbedaan ide dan pendapat yang secara langsung berhubungan dengan tugas. Selain itu, *task conflict* merupakan sebuah ketidaksepakatan antara dua individu atau lebih yang terkait dengan konten dan hasil tugas. Jadi dapat disimpulkan bahwa *task conflict* adalah hubungan seseorang dengan rekan kerjanya yang dimana mereka memiliki perbedaan dalam sudut pandang, ide, dan opini untuk kesepakatan dalam suatu pekerjaan atau rancangan (Jehn, De Wit, Barreto *et al.*, 2015).

Menurut Jehn & Bendersky, (2003) konflik tugas (*task conflict*) ditandai dengan ketidaksepakatan di berbagai sudut pandang, mewakili fitur penting dari banyak organisasi (De Clercq & Belausteguigoitia,

2016). Konflik tugas (*task conflict*) muncul ketika anggota tim memiliki ide dan pendapat yang berbeda tentang masalah khusus untuk tugas. Jehn, K.A., (1995), menemukan bahwa konflik tugas adalah jenis pembangunan konsensus, menyebabkan ketidakbahagiaan dan antagonisme (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

Conflict adalah hasil dari permintaan yang saling bertentangan di antara suatu kelompok dan mungkin merupakan akibat dari definisi yang berbeda dari pekerjaan dan tanggung jawab seseorang. Menurut Naji & Tabouli, (2011), *conflict* adalah perilaku yang terjadi di antara anggota suatu organisasi dalam rangka untuk tidak setuju dengan orang lain. Menurut Arian, Pourkermani & Ghasemi, (2003), tujuan dan perilaku seseorang atau kelompok terhalang oleh orang atau kelompok lain. Tidak mengherankan, hubungan interpersonal orang-orang yang tidak menyenangkan dicirikan oleh konflik dan perselisihan (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

Jadi, dari penelitian yang dilakukan oleh Wargo-Sugleris, Robbins, Lane *et al.*, (2017); Jehn, De Wit, Barreto *et al.*, (2015); De Clercq & Belausteguigoitia, (2016) dan Demirbag, Yozgat & Findikli, (2016), dapat disimpulkan bahwa *conflict* mungkin memiliki dampak positif bagi kinerja karyawan, namun dampak positif tersebut sulit dan jarang ditemui. Karyawan yang terlibat dalam *task conflict* cenderung mengalami emosi negatif dan kurang puas dengan rekan kerja,

lingkungan, ataupun dengan pekerjaan yang sedang mereka kerjakan. Karena karyawan merasa bahwa *task conflict* mengalihkan perhatian mereka dari tugas dan menghalangi mereka untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan.

b. Peran *Task Conflict*

Task conflict dapat bermanfaat bagi kinerja pekerjaan yang dirasakan karyawan, mengingat karyawan dapat memperoleh sejumlah besar informasi yang bermanfaat dari beragam pendapat dan perspektif, yang dapat mereka gunakan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan (O'Neill, McLarnon, Hoffart *et al.*, 2018). Dalam studi saat ini, peneliti menganggap bahwa *task conflict* berdampak buruk terhadap kesejahteraan karyawan karena ketika karyawan mengalami konflik pekerjaan terkait tugas, mereka menganggap sebagai *feedbacks* negatif dari pendapat mereka dengan menganggapnya salah. Meskipun *feedback* seperti itu dikomunikasikan tanpa permasalahan pribadi, itu secara negatif memengaruhi pandangan diri mereka dan mengakibatkan konflik (Meier, Gross, Spector *et al.*, 2013).

Adapun, ketika *task conflict* terjadi, rekan kerja dapat mengaitkan penyebab ketidaksepakatan bukan untuk tugas itu sendiri, tetapi untuk perselisihan kepribadian dan juga untuk tidak menyukai orang-orang yang memberikan kritik terkait tugas (Loughry & Amason, 2014).

c. Dampak *Task Conflict*

Ye, Liu & Gu, (2019), menyatakan bahwa karyawan yang mengembangkan pemahaman komprehensif mereka mengatasi *task conflict* dapat membuat keputusan yang paling menguntungkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dan memastikan pencapaian tujuan kerja mereka. Karyawan yang mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya dalam informasi *task conflict* yang berguna sangat mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efisiensi dan menunjukkan kinerja tinggi. *Task conflict* berdampak buruk pada kesejahteraan karyawan karena kapan karyawan mengalami *task conflict* mengenai tugas, mereka menganggapnya sebagai saran negatif dimana masukan atau opini yang berasal dari karyawan adalah salah (Kuriakose, Sreejesh, Wilson *et al.*, 2019).

Menurut Amason, (1996), meskipun *task conflict* dapat meningkatkan kualitas keputusan dan kreativitas, namun dampaknya cenderung negatif terhadap hasil kerja afektif (De Clercq & Belausteguigoitia, 2016). Konflik tugas (*task conflict*) juga dapat mengurangi kepuasan kerja jika komunikasi yang terjadi di antara para pihak yang berselisih ditafsirkan sebagai mengintimidasi atau tidak peka, meskipun konflik tersebut berkaitan dengan tugas (Loughry & Amason, 2014).

d. Pembagian *Task Conflict*

Menurut De Dreu & Weingart, (2003), Shaw, Duffy, Zhu, *et al.*, (2011), Todorova, Bear & Weingart, (2013), *task conflict* dianalisis berdasarkan *task conflict* ringan dan intens, fakta bahwa *task conflict* tingkat tinggi atau rendah menghasilkan hasil organisasi yang berbeda. Diasumsikan bahwa *task conflict* ringan terjadi dalam kasus dimana rekan kerja umumnya mempertimbangkan dan mengartikulasikan pendapat dan ide yang berbeda, dan mereka cenderung untuk berbagi pendapat yang berbeda atau bertentangan dengan mendengarkan sudut pandang masing-masing dan dalam beberapa kasus mereka cenderung menyangkal perspektif satu sama lain.

Di sisi lain, *task conflict* yang intens muncul ketika rekan kerja biasanya tidak setuju atau memperdebatkan pendapat dan ide mereka yang berbeda, dan mereka cenderung tidak mendengarkan pendapat orang lain atau saran alternatif sehingga mereka secara paksa dan berulang kali berusaha membujuk orang lain untuk mengikuti posisi seseorang (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016). Menurut Todorova, Bear & Weingart, (2013), konflik ringan umumnya lebih mudah dikelola daripada konflik intens. *Task conflict* ringan dinilai lebih mungkin untuk menghasilkan dan merangsang lebih banyak perolehan informasi berdasarkan asumsi bahwa dalam kasus *task conflict*, rekan kerja lebih mungkin untuk mengembangkan sikap positif yang pada

gilirannya meningkatkan tingkat kepuasan kerja (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

Diasumsikan bahwa *task conflict* ringan terjadi dalam kasus dimana rekan kerja umumnya mempertimbangkan dan mengartikulasikan pendapat dan ide yang berbeda, dan mereka cenderung berbagi pendapat yang berbeda atau bertentangan dengan mendengarkan sudut pandang satu sama lain dan dalam beberapa kasus mereka cenderung menyangkal perspektif satu sama lain. Di sisi lain, *task conflict* intens muncul ketika rekan kerja biasanya tidak setuju atau memperdebatkan pendapat dan ide mereka yang berbeda, dan mereka cenderung tidak mendengarkan pendapat orang lain atau saran alternative sehingga mereka berusaha keras dan berulang kali untuk membujuk orang lain untuk mengikuti posisi seseorang (Yozgat, Demirbag & Findikli, 2015).

e. Indikator *Task Conflict*

Dalam hal ini indikator *task conflict* digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkannya dilakukan pengukuran variabel *task conflict*. *Task conflict* diukur dengan skala yang dikembangkan oleh Todorova, Bear & Weingart, (2013). Memanfaatkan dari defenisi utama dan ukutan *task conflict* menurut Jehn, K.A., (1995) dan Todorova, Bear & Weingart, (2013), akhirnya dikembangkan indikator *task conflict* (Demirbag, Yozgat & Findikli,

2016). Todorova, Bear & Weingart, (2013), mengembangkan tiga indikator dalam pengukuran *task conflict* (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016). Tiga indikator tersebut yaitu :

1) Berdebat (*Debate*)

Debat adalah pertukaran dan pembahasan pendapat terkait suatu hal dengan saling menyampaikan argumentasi atau alasan dengan tujuan mempertahankan pendapat bahkan memenangkan pendapat. Debat sebagai strategi dalam adu pendapat atau argument dengan tujuan pendapat kita bias mematahkan pendapat orang lain dan pendapat kita tidak dipatahkan orang lain. Debat bisa dikatakan aktivitas mengajukan usul dan mempertahankan usulan tersebut. Berdebat adalah bertukar pikiran tentang suatu hal dengan saling memberi alasan untuk mempertahankan pendapat. Suatu kegiatan yang dimana ada dua pihak atau lebih yang akan beradu argumentasi yang biasanya untuk menyampaikan ide ataupun opini. Perdebatan adalah hal atau keadaan dimana terjadinya percekocokan yang dapat menimbulkan perselisihan di antara para karyawan (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

2) Mengungkapkan sudut pandang yang berbeda (*Express differing viewpoint*)

Sudut pandang adalah cara seseorang melihat sesuatu dari sisi pemikirannya. Sesuatu yang dimaksud bisa suatu permasalahan,

cara menilai seseorang atau memandang berbagai hal dan aspek. Sudut pandang menjadi salah satu penyebab terjadinya konflik, karena setiap sudut pandang dapat melahirkan pemahaman yang berbeda. Jadi mengungkapkan sudut pandang yang berbeda yaitu terjadinya pertentangan terhadap pandangan atau pikiran dari orang lain (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

3) Ketidaksetujuan (*Disagree*)

Ketidaksetujuan adalah sikap menentang terhadap tindakan atau pendapat yang diberikan orang lain pada suatu individu maupun kelompok. Hal yang bertentangan antara dua pihak dimana dari masing-masing pihak melakukan penolakan terhadap opini atau pendapat dari lawannya. Ketidaksetujuan terjadi saat merasa bahwa yang disebutkan oleh lawan bicara tidak membuat nyaman. Saat menyampaikan ketidaksetujuan harus disertai dengan tambahan opini atau alasan yang masuk akal (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

4. *Positive Emotion*

a. *Pengertian Positive Emotion*

Menurut Robbins & Judge, (2015), emosi (*emotion*) adalah perasaan intens yang diarahkan pada seseorang atau sesuatu. Emosi adalah reaksi pada seseorang (melihat seorang teman di tempat kerja mungkin membuat kita merasa gembira) atau suatu peristiwa

(berhadapan dengan seorang klien yang kasar mungkin membuat kita merasa frustrasi). Emosi dapat berupa amarah, tidak suka, antusias, cemburu, takut, frustrasi, tidak setuju, malu, jijik, kebahagiaan, benci, harapan, kecemburuan, kebahagiaan, cinta, angkuh, kejutan, dan kesedihan. Emosi positif seperti kebahagiaan dan rasa syukur mengungkapkan evaluasi atau perasaan menyenangkan (Robbins & Judge, 2015).

Menurut Diener, Thapa & Tay, (2019), *positive emotion* di tempat kerja sangat penting untuk beberapa hasil kerja yang diinginkan baik di tingkat individu maupun organisasi. *Positive emotion* memberikan pengaruh pada gaya pemrosesan kognitif dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan (Dreer, 2021). Menurut Goleman, (1995), emosi adalah setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu serta setiap keadaan mental yang hebat dan meluap-luap, emosi juga cenderung mempengaruhi individu untuk bertindak. Sarwono & Sarlito, (2013), mendefinisikan emosi sebagai reaksi penilaian positif dan negatif yang kompleks dari system syaraf seseorang terhadap rangsangan dari luar (benda, manusia, situasi dan cuaca) atau dari dalam dirinya sendiri (lapar, mengantuk, segar, dan lelah) pada indra-indra kita (Opengart, 2005).

Safaria & Saputra, (2009), merumuskan emosi sebagai suatu keadaan yang merangsang perubahan-perubahan yang didasari seperti

perubahan perilaku. Emosi cenderung terjadi dalam kaitannya dengan perilaku yang mengarah (*approach*) atau menyingkir (*avoidance*) terhadap sesuatu. Menurut Gohm & Clore, (2002), emosi manusia terbagi menjadi dua, yaitu *positive emotion* dan *negative*. *Positive emotion* adalah emosi yang menyenangkan dan menyenangkan, seperti ceria, gembira, semangat, senang dan *rileks*. *Positive emotion* ini akan membuat keadaan psikologis manusia menjadi positif. Sebaliknya emosi negatif adalah emosi yang menyusahkan dan tidak menyenangkan seperti marah, dendam, kecewa, depresi, putus asa, dan frustrasi. Emosi negatif ini akan membuat keadaan psikologis manusia menjadi negatif (Gohm & Clore, 2002).

Menurut Watson, Clark & Tellegen, (1988), *positive emotion* dilihat sebagai tingkat dimana seseorang merasa bahagia, bersemangat aktif dan waspada, dan juga mengatakan bahwa individu dengan *positive emotion* yang tinggi akan memiliki energi yang banyak, dapat berkonsentrasi penuh dan bergembira. Sedangkan individu dengan *positive emotion* yang rendah ditandai dengan perasaan sedih dan lesu. Beatty & Ferrell, (1987), menyatakan bahwa *positive emotion* mempresentasikan tingkat dimana seseorang merasa antusias, aktif dan siaga. Sedangkan Estrada, Isen & Young, (1997), mendefinisikan *positive emotion* sebagai kondisi perasaan seseorang yang menyenangkan dan suasana hati yang baik, yang mempengaruhi pikiran

dan perilaku seseorang. *Positive emotion* terdiri dari emosi yang menyenangkan seperti perasaan gembira, bangga, puas, dan cinta (Bono & Ilies, 2020).

b. Faktor *Positive Emotion*

Menurut Kiel, Rimmer, Williams, *et al.*, (1996), *positive emotion* dapat muncul ketika seseorang mengakses kejadian menyenangkan yang pernah terjadi. Contohnya dengan berbicara atau mengingat tentang *positive e emotion* yang pernah terjadi. Livingstone & Srivastava, (2014), menyatakan bahwa *positive emotion* bisa timbul ketika kita berhubungan dengan orang lain dan menceritakan kepada mereka kejadian yang menyenangkan. Selain itu, *positive emotion* bias dipengaruhi oleh faktor situasi dan pengalaman lingkungan seperti faktor keluarga, sekolah dan lingkungan sekitar menurut Zheng, Plomin & Stum, (2016). Menurut Diener, Scollon, Oishi *et al.*, (2009), pengalaman yang menyenangkan juga dapat meningkatkan *positive emotion* (Mazursky-Horowitz *et al.*, 2015).

c. Dampak *Positive Emotion*

Beberapa peneliti menunjukkan bahwa *positive emotion* dapat berdampak pada perilaku seseorang, contohnya penelitian yang dilakukan oleh Steptoe, Dockray & Wardle, (2009), menunjukkan bahwa *positive emotion* memberikan efek positif terhadap kesehatan seseorang. Menurut Isen & Baron (1991), dampak lain dari *positive*

emotion adalah kecenderungan dalam mengurangi waktu dalam mengambil keputusan dan proses pengambilan keputusan yang kompleks (Judge, Bono & Locke, 2000).

d. Indikator *Positive Emotion*

Dalam hal ini indikator *positive emotion* digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkannya dilakukan pengukuran variabel *positive emotion*. Weingart, Bear & Todorova, (2009), mengembangkan empat item untuk mengukur *positive emotion* pada karyawan (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

Empat item tersebut yaitu :

1) Tertarik (*Interested*)

Interest berarti kecenderungan dan kegairahan yang tinggi atau keinginan yang besar terhadap sesuatu. Menurut Fredrickson, *interest* atau ketertarikan selalu memiliki motivasi dalam apa yang dikerjakan. *Interest* berperan penting dalam mengeksplorasi dan meningkatkan pengetahuan. *Interest* dapat berupa perasaan ingin tahu, gairah atau semangat, rasa heran, dan motivasi intrinsik. *Interest* sebagai suatu hasil yang menyokong minat bereksplorasi juga membangun gudang pengetahuan dan kemampuan individu (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

2) Penuh Perhatian (*Attentive*)

Penuh perhatian adalah sebuah sikap yang serius, memusatkan perhatian, fokus untuk menyimak sesuatu hal yang penting. *Attentive* yaitu sikap penuh perhatian yang diperlihatkan kepada pihak lain dan diberikan secara baik dan wajar. Menurut Brown & Ryan, (2003), *attentive* adalah pemusatan keadaan sadar terjaga untuk memperjelaskan aspek tertentu untuk sebuah realitas. Proses perhatian melibatkan pemusatan pikiran dan tugas tertentu sehingga berusaha mengabaikan stimulus yang tidak relevan. Berkaitan dengan kepercayaan diri, keyakinan dan keberanian individu dalam menghadapi tantangan yang ada dalam pekerjaan (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

3) Aktif (*Active*)

Orang yang aktif adalah orang yang selalu bergerak dan menjalankan pekerjaan. Membuat perencanaan hidup dan bekerja keras untuk mewujudkan. Selalu menggali dan memaksimalkan potensi, haus akan ilmu. Mempersiapkan diri sebaik-baiknya di kala menunggu, dan bergerak menciptakan kesempatan dan peluang. Mencoba mencari solusi ketika masalah datang, berpartisipasi dan bertindak memberikan pertolongan. Menganalisis lebih dalam setiap keputusan yang akan dibuat, tidak hanya berdasarkan untung-rugi sesaat, tapi juga untuk kepentingan orang banyak. Memastikan

setiap hari hidupnya dipenuhi oleh kobaran semangat, dan memenuhi pikirannya dengan pikiran yang positif sehingga setiap tantangan justru dijadikan sebagai batu loncatan (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

4) Energik (*Energetic*)

Energik adalah kondisi yang penuh energi dan bersemangat. Orang yang energik adalah orang yang penuh dengan rasa penasaran, dan mereka akan terus menerus mencari peluang untuk belajar dan mempelajari hal yang baru dan menarik. Orang energik biasanya mudah bergaul, selalu ceria, terlihat sehat dan bugar. Seseorang yang energik adalah orang yang paling banyak dicari dan dibutuhkan. Mereka biasanya cepat tanggap, gesit dan lincah. Orang energik menyalurkan energi positif bagi orang disekitarnya. Orang disekitar akan lebih bersemangat dan tanggap, seolah-olah mereka mendapatkan energi tambahan dari orang energik (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

5. Pengaruh *Task Conflict* terhadap *Job Satisfaction*

Job satisfaction merupakan variabel yang dipengaruhi oleh *conflict*, *job satisfaction* menunjukkan pandangan orang terhadap suatu pekerjaan dan organisasi. *Conflict* meningkatkan dan membimbing organisasi dalam mencapai tujuannya (Naji & Tabouli, 2011). Kebanyakan orang senang bekerja di lingkungan yang bebas dari *conflict* di antara anggota tim, karena

conflict dapat menyebabkan ketidaknyamanan kelompok. Berbeda dengan studi Amason & Schweiger, (1994); Baron, Fortin, Frei *et al.*, (1990); Jehn K.A, (1995), yang menemukan bahwa *task conflict* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja atau *job satisfaction*. Studi ini berpotensi mengabaikan dampak positif dari *task conflict* pada *job satisfaction*. Misalnya norma keterbukaan, ketika orang senang berbagi ide yang berbeda dengan orang lain, mereka mungkin merasa tidak puas ketika mereka tidak didorong untuk mengekspresikan ide mereka dengan tim mereka.

Selain itu, norma kelompok untuk menghindari *conflict* dapat membuat anggota tim tidak nyaman ketika mereka ingin mengajukan ide-ide baru. Tekanan kelompok untuk membulatkan suara dapat mengurangi kreativitas, yang menjadi faktor kunci untuk *job satisfaction*. Singkatnya, orang-orang yang bekerja dalam tim yang berpikiran terbuka mungkin merasa lebih nyaman untuk mengekspresikan ide-ide mereka dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada orang-orang yang bekerja dalam tim dengan norma-norma yang diarahkan untuk menghindari *conflict* (Jen, C.T., 2013).

Ketika orang memiliki lebih banyak kesempatan untuk mengekspresikan ide-ide mereka, mereka mungkin lebih cenderung memiliki *task conflict* dengan anggota tim lainnya. *Task conflict* memungkinkan individu untuk menguji ide-ide mereka dengan pemaparan mereka yang kritis. Pendapat yang berlawanan dapat membantu individu

mengumpulkan data baru, menggali masalah lebih dalam, dan mengembangkan pemahaman yang lebih lengkap tentang masalah dan solusi alternatif. Orang dengan lebih banyak *task conflict* dapat lebih cenderung memiliki *job satisfaction* yang tinggi. Beberapa penelitian telah menyimpulkan bahwa *task conflict* secara positif mempengaruhi kinerja tim dan individu, yang dapat berdampak positif pada *job satisfaction* (Jen, C.T., 2013).

Semakin besar jumlah informasi yang diperoleh karyawan dari orang lain seperti perspektif dan pendapat melalui *task conflict*, semakin besar kemungkinan mereka akan mengalami kesenangan dan *job satisfaction* (Ye, Liu & Gu, 2019). Karyawan yang mengembangkan pemahaman komprehensif tentang pekerjaan mereka melalui *task conflict* dapat membuat keputusan yang paling menguntungkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dan memastikan pencapaian tujuan kerja mereka. Karyawan yang dapat memperoleh informasi bermanfaat sebanyak mungkin dari *task conflict* cenderung menyelesaikan pekerjaan secara efisiensi dan menunjukkan kinerja tinggi. Adapun pendapat dari (Chen, Liu, Yuan *et al.*, 2019), bahwa *task conflict* dapat membuat karyawan menganggap tugas sebagai tantangan dan memberi energi, sehingga merangsang minat dan keingintahuan mereka tentang pekerjaan mereka (Ye, Liu & Gu, 2019).

Task conflict memungkinkan karyawan untuk mendapatkan informasi yang berguna dari pendapat orang lain, mengembangkan pemahaman

menyeluruh tentang tugas mereka dan membuat keputusan yang baik. Selain itu, karyawan yang memperoleh informasi yang cukup melalui *task conflict* akan merasa jauh lebih santai dan puas dengan pekerjaan mereka. *Task conflict* dapat membuat karyawan menganggap tugas sebagai tantangan dan energi, sehingga merangsang minat dan keingintahuan mereka tentang pekerjaan mereka. Kondisi ini memungkinkan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan memperoleh pencapaian karir yang substansial. Singkatnya, *task conflict* dapat memungkinkan karyawan untuk merasa bersemangat dan tertarik (Ye, Liu & Gu, 2019).

6. Pengaruh *Task Conflict* terhadap *Positive Emotion*

Weiss & Cropanzano, (1996), menggunakan Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), menunjukkan bahwa peristiwa seperti *conflict* dapat memiliki efek positif atau negatif pada emosi orang tergantung pada apakah mereka menilainya secara positif atau negatif. Jika karyawan menilai beberapa peristiwa *conflict* secara positif, maka cenderung mengalami emosi positif atau *positive emotion*. Karyawan yang memperoleh informasi tentang pendapat orang lain selama konflik tugas atau *task conflict* akan mengevaluasi *task conflict* secara positif dan mengalami emosi positif atau *positive emotion*. Perundingan dan debat tentang pendapat dan ide yang berbeda dapat memberi energi pada karyawan karena informasi yang mereka peroleh membantu mereka melakukan tugas mereka dengan lebih baik. Singkatnya, memperoleh informasi tentang pendapat dan ide yang berbeda

melalui konflik tugas atau *task conflict* harus mengarah pada perasaan berenergi, tertarik, dan bersemangat selama konflik tugas atau *task conflict* karena peristiwa tersebut memungkinkan karyawan untuk mencapai tujuan utama mereka, yaitu melakukan pekerjaan mereka dengan baik (Todorova, Bear & Weingart, 2013).

Menurut Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), suasana hati dan emosi karyawan berada di pusat teori, sehingga konflik dan manajemen konflik secara langsung berhubungan dengan suasana hati dan emosi karyawan (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016). Weiss & Cropanzano, (1996), menggunakan Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]) yang menunjukkan bahwa peristiwa seperti konflik dapat memiliki efek positif atau negatif pada emosi orang tergantung pada apakah mereka menilainya secara positif atau negatif. Jika karyawan menilai beberapa peristiwa konflik secara positif, mereka cenderung mengalami emosi positif (Todorova, Bear & Weingart, 2013).

7. Pengaruh *Positive Emotion* terhadap *Job Satisfaction*

Positive emotion pada pekerjaan, seperti kegembiraan dan antusiasme akan menghasilkan lebih banyak kepuasan kerja atau *job satisfaction* (Todorova, Bear & Weingart, 2013). Hubungan antara *positive emotion* dan *job satisfaction* dapat disimpulkan dari definisi kepuasan kerja Locke. *Job satisfaction* digambarkan sebagai keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut Judge &

Klinger, (2007), *job satisfaction* dinyatakan terdiri dari tanggapan psikologis multidimensi terhadap pekerjaan seseorang. Tanggapan tersebut didefinisikan sebagai komponen kognitif, emosional dan perilaku. AET menjelaskan bahwa emosi dan suasana hati berdampak pada kepuasan kerja. Dimana teori tersebut menyatakan bahwa *positive emotion* dapat meningkatkan *job satisfaction*. Sebaliknya, *negative emotion* atau *positive emotion* yang lebih rendah dapat menurunkan *job satisfaction* (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

8. Pengaruh *Task Conflict* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Positive Emotion* sebagai variabel mediasi

Menurut Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), setiap peristiwa menyebabkan efek positif dan negatif pada masyarakat. Artinya, peristiwa ditempat kerja memiliki pengaruh langsung pada sikap dan perilaku karyawan. Konflik dapat memengaruhi keadaan emosi positif atau negatif individu. Reaksi orang berhubungan langsung dengan emosi mereka. Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), menyatakan jika karyawan menilai beberapa peristiwa konflik secara positif, mereka cenderung mengalami emosi positif. Dengan demikian, *task conflict* cenderung dikaitkan dengan *positive emotion* dan dapat meningkatkan produktifitas serta kepuasan kerja pada karyawan karena menimbulkan perasaan senang dan bahagia. Dapat dikatakan bahwa, peningkatkan *job satisfaction* dimediasi secara proporsional melalui *positive emotion*. Jika

tidak, *conflict* akan menurunkan *job satisfaction* (Demirbag, Yozgat & Findikli, 2016).

B. Penelitian Relevan

Untuk mendukung penelitian yang penulis lakukan, maka diperlukan penelitian serupa yang telah dilakukan sebelumnya. Kegunaannya untuk mengetahui hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait mengenai analisis pengaruh *task conflict* terhadap *job satisfaction* dengan *positive emotion* sebagai variabel mediasi sebagai berikut :

Tabel 2. Penelitian Relevan

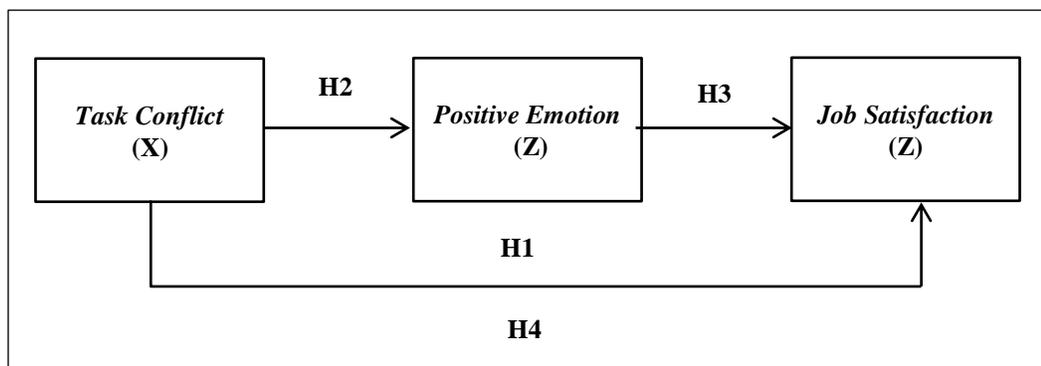
No	Peneliti dan Tahun	Judul	Sampel	Alat Analisis	Hasil
1.	Gergana Todorova, Julia B. Bear, and Laurie R. Weingart, (2013)	<i>Can Conflict Be Energizing ? A Study of Task Conflict, Positive Emotions, and Job Satisfaction.</i>	232	HLM	<i>Positive emotion yang ditimbulkan dari task conflict ringan meningkatkan job satisfaction.</i>
2.	Orkun Demirbag, Mine Afacan Findikli, Ugur Yozgat, (2016)	<i>Impact of Task Conflict on Job Satisfaction: Mediating Effect of Positive Emotions While Controlling Personality Traits</i>	496	SPSS	<i>Positive emotion memediasi hubungan antara conflict ringan dan hubungan job satisfaction.</i>
3.	Naji, M., & Tabouli, H., (2011)	<i>Conflict Rate and Job Satisfaction Among Staffs in The Islamic Republic of Iran: Rafsanjan Township as A Case Study</i>	385	SPSS	Terdapat hubungan timbal balik antara tingkat <i>conflict</i> dan <i>job satisfaction</i> .
4.	Ching Tsung Jen, (2013)	<i>The Influence of Conflict Centrality and Task Interdependency on Individual Performance and Job Satisfaction</i>	310	Regresi Berganda	<i>Task conflict berhubungan dengan kinerja individu dan job satisfaction</i>

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Sampel	Alat Analisis	Hasil
5.	Xiao- Hong Chen, Ke Zhao, Xiang Liu, and Desheng Dash Wu, (2012 [*])	<i>Improving Employees' Job Satisfaction and Innovation Performance Using Conflict Management</i>	333	LISREL	<i>Job satisfaction</i> karyawan sangat bergantung pada bagaimana organisasi menangani <i>conflict</i> .
6.	Benjamin Dreer, (2021)	<i>Teacher' Well-Being and Job Satisfaction: The Important Role of Positive Emotions in The Workplace</i>	511	<i>Regresi Berganda</i>	<i>Positive emotion</i> memberikan kontribusi yang kuat dalam memprediksi <i>job satisfaction</i>
7.	Aqeel Ahmed Soomro, Robert J. Breitenecker, Syed Afzal Moshah Shah, (2018)	<i>Relation of Work-Life Balance, Work-family Conflict, and Family-Work Conflict With The Employee Performance- Moderating Role of Job Satisfaction Introduction</i>	350	AMOS	<i>Job satisfaction</i> mempengaruhi <i>conflict</i> pekerjaan dan kinerja karyawan
8.	Zhongjun Ye, Hefu Liu and Jibao Gu, (2019)	<i>Relationships Between Conflicts and Employee Perceived Job Performance Job Satisfaction As Mediator and Collectivism As Moderator</i>	466	SPSS	Terdapat hubungan yang signifikan antara <i>conflict</i> dan <i>job satisfaction</i>
9.	Mingkai J. Chen and Oluremi B. Ayoko, (2012)	<i>Conflict and Trust: The Mediating Effects of Emotional Arousal and Self-Conscious Emotions</i>	325	SPSS	<i>Task conflict</i> berkaitan dengan positif <i>emotional</i> (<i>antusiasme</i> , <i>kegembiraan</i>) dan <i>emotion</i> (<i>rasa bersalah dan malu</i>)
10.	Carsten K. W. De Dreu and Laurie R. Weingart, (2003)	<i>Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta analysis</i>	11	ANOVA	<i>Task Conflict</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job satisfaction</i>

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan sintesis dari tinjauan teori yang mencerminkan keterkaitan antara variabel yang diteliti dan merupakan tuntutan untuk memecahkan masalah penelitian serta merumuskan hipotesis. Penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu *task conflict* (X), variabel terikat *job satisfaction* (Y), dan variabel pemediasi *positive emotion* (Z). Dalam meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan dipengaruhi oleh *task conflict* dan *positive emotion*. *Task conflict* merupakan permasalahan yang ditemui karyawan di tempat kerja seperti perbedaan pendapat dengan rekan kerja atau permasalahan lainnya. *Positive emotion* merupakan perasaan positif yang ada dalam diri karyawan yang dapat mengontrol diri dalam menghadapi masalah dan memiliki pemikiran yang baik serta selalu memikirkan hal yang terbaik untuk perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, ditambah dengan landasan kajian teori dan tinjauan penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual penelitian ini adalah :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis digunakan sebagai alternative jawaban sementara yang dibuat oleh peneliti untuk masalah yang telah dirumuskan. Dimana *task conflict* sebagai variabel bebas, *job satisfaction* sebagai variabel terikat melalui *positive emotion*. Berdasarkan latar belakang masalah, kajian teori, perumusan masalah, dan kerangka konseptual di atas maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Task conflict* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

Hipotesis di atas disimpulkan berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan oleh Todorova *et al.*, (2013); De Clercq & Belausteguigoitia, (2016), dimana *conflict* memiliki hasil positif terhadap *job satisfaction*. Ketika orang memiliki lebih banyak kesempatan untuk mengekspresikan ide-ide mereka, mereka mungkin lebih cenderung memiliki *task conflict* dengan anggota tim lainnya. *Task conflict* memungkinkan individu untuk menguji ide-ide mereka dengan pemaparan mereka yang kritis. Pendapat yang berlawanan dapat membantu individu mengumpulkan data baru, menggali masalah lebih dalam, dan mengembangkan pemahaman yang lebih lengkap tentang masalah dan solusi alternatif. Orang dengan lebih banyak *task conflict* dapat lebih cenderung memiliki *job satisfaction* yang tinggi. Beberapa penelitian telah menyimpulkan bahwa *task conflict* secara positif mempengaruhi kinerja tim dan individu, yang dapat berdampak positif pada *job satisfaction* (Jen, C.T., 2013).

H2 : *Task conflict* berpengaruh positif terhadap *positive emotion*.

Hipotesis di atas disimpulkan berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan oleh Demirbag, Yozgat & Findikli, (2016) serta De Clercq & Belausteguigoitia (2016), dengan menggunakan Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]) yang menunjukkan bahwa *conflict* dapat memberikan efek positif atau negatif pada emosi seseorang, namun tergantung cara seseorang tersebut memandang *conflict* yang dialami. Karyawan yang memperoleh informasi tentang pendapat orang lain selama *task conflict* akan mengevaluasi *task conflict* secara positif dan mengalami emosi positif. Perundingan dan debat tentang pendapat dan ide yang berbeda dapat memberi energi pada karyawan karena informasi yang mereka peroleh membantu mereka melakukan tugas mereka dengan lebih baik..

H3 : *Positive emotion* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Hipotesis di atas disimpulkan berdasarkan riset yang dilakukan oleh Demirbag, Yozgat & Findikli, (2016), melalui defenisi kepuasan kerja Locke. *Positive emotion* pada pekerjaan, seperti kegembiraan dan antusiasme akan menghasilkan lebih banyak kepuasan kerja atau *job satisfaction*. Sehingga *positive emotion* dapat meningkatkan *job satisfaction* dan berbanding terbalik dengan *negative emotion* yang lebih rendah dapat menurunkan *job satisfaction*.

H4 : *Positive emotion* memediasi hubungan antara *task conflict* dan *job satisfaction*.

Hipotesis di atas disimpulkan berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan oleh Demirbag, Yozgat & Findikli, (2016), dimana menurut Teori Peristiwa Afektif (*Affective Event Theory* [AET]), menyatakan jika karyawan menilai beberapa peristiwa konflik secara positif, mereka cenderung mengalami emosi positif. Dengan demikian, *task conflict* cenderung dikaitkan dengan *positive emotion* dan dapat meningkatkan produktifitas serta kepuasan kerja pada karyawan karena menimbulkan perasaan senang dan bahagia. Dapat dikatakan bahwa, peningkatkan *job satisfaction* dimediasi secara proporsional melalui *positive emotion*.

BAB V PENUTUP

Pada bab V penulis akan menjelaskan kesimpulan dari penelitian ini, saran yang bisa penulis berikan kepada pihak perusahaan dan kepada peneliti dimasa yang akan datang, terkait penelitian ini, serta menjelaskan keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian.

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *task conflict* terhadap *job satisfaction* dengan *positive emotion* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. Untuk menganalisis hubungan antara variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara *task conflict* dengan *job satisfaction* pada karyawan di PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. Artinya ketika karyawan merasakan adanya perdebatan, dan adanya saling memberikan ide dan solusi dalam menyelesaikan suatu masalah maka akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan dalam bekerja di perusahaan.
2. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara *task conflict* dengan *positive emotion* pada karyawan di PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. Artinya ketika karyawan diberikan hiburan atau aktivitas yang menyenangkan dalam jadwal kerja harian karyawan, berikan apresiasi

- terhadap karyawan itu sehingga akan menciptakan dan mempertahankan emosi positif pada diri karyawan.
3. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara *positive emotion* dengan *job satisfaction* pada karyawan di PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. Artinya ketika karyawan memiliki emosi positif (*positive emotion*) pada diri mereka, mereka akan dapat menghadapi permasalahan yang ada di kantor saat bertugas, maka emosi positif tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.
 4. Terdapat pengaruh mediasi parsial (*partial mediation*) secara tidak langsung antara *task conflict* terhadap *job satisfaction* melalui *positive emotion*, dimana apabila *task conflict* yang dimiliki karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat tinggi, maka akan dapat menciptakan dan mempertahankan secara signifikan *positive emotion*, yang selanjutnya *positive emotion* akan meningkatkan *job satisfaction* pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. Artinya untuk meningkatkan *job satisfaction* pada karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat dapat dilakukan dengan terlebih dahulu menciptakan *positive emotion* pada diri karyawan melalui *task conflict* yang terjadi di perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah di deskripsikan sebelumnya, menjelaskan bahwa *task conflict* dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat dalam kategori tinggi, namun karyawan masih bisa untuk meningkatkannya seperti yang telah dijelaskan dalam pembahasan, peningkatan *job satisfaction* pada karyawan dapat dilakukan dengan cara membebaskan karyawan dalam menyelesaikan konflik tugas yang dapat mendukung seperti berdebat, dan saling memberikan ide dan solusi dalam menyelesaikan suatu masalah.
2. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah di deskripsikan sebelumnya, menjelaskan bahwa *task conflict* dapat menciptakan dan mempertahankan *positive emotion* pada diri karyawan di PT. Kunango Jantan Sumatera Barat dalam kategori tinggi, namun karyawan masih bisa untuk meningkatkannya seperti yang telah dijelaskan dalam pembahasan, menciptakan *positive emotion* pada karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan hiburan atau aktivitas yang menyenangkan dalam jadwal kerja harian karyawan, dan berikan apresiasi terhadap karyawan.
3. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah di deskripsikan sebelumnya, menjelaskan bahwa *positive emotion* dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan pada PT. Kunango Jantan Sumatera Barat dalam kategori tinggi, namun karyawan masih bisa untuk meningkatkannya seperti yang telah dijelaskan dalam pembahasan, peningkatan *job satisfaction* pada karyawan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan emosi positif (*positive emotion*)

pada diri karyawan dalam menghadapi permasalahan yang ada di kantor saat bertugas seperti memberikan apresiasi apabila suatu masalah dapat diselesaikan dengan baik sehingga semangat karyawan semakin besar dalam menyelesaikan tugas, dan saat tugas selesai, kepuasan yang dirasakan karyawanpun semakin besar.

4. *Task conflict* dan *positive emotion* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. Maka disarankan untuk PT. Kunango Jantan Sumatera Barat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk saling berdebat dan menyampaikan pendapat antara satu sama lain agar *task conflict* yang membangun semakin tinggi dan melatih karyawan dalam memandang masalah yang ada dengan positif sehingga apapun masalah yang ada dapat diselesaikan dengan baik dan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan.
5. Kemudian, untuk penelitian berikutnya semoga skripsi ini dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti berikutnya. Namun, alangkah baik pada penelitian berikutnya dapat meneliti faktor-faktor yang berbeda yang mempengaruhi *job satisfaction* serta objek penelitian yang lebih luas lagi. Namun penelitian serupa dapat dilakukan kembali dengan cara melakukan penelitian menggunakan Data *Reat-time*, atau data yang diambil langsung disaat kejadian. Karna emosi pada diri seseorang akan berbeda setiap saatnya, jadi untuk dapat mengukur emosi pada diri seseorang secara akurat harus dilakukan pengambilan data disaat itu juga, jadi bisa dengan menyediakan

alternatif yang bisa digunakan karyawan untuk menyampaikan bagaimana emosi yang mereka rasakan disaat itu juga kepada peneliti.

C. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain, penelitian ini menggunakan 156 sampel karyawan PT. Kunango Jantan Sumatera Barat. Penulis juga hanya membatasi faktor yang menurut penulis berpengaruh terhadap *job satisfaction* yaitu *task conflict* dan *positive emotion*.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, & Ridwan. (2012). *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistik*. Bandung: Alfabeta.
- Altway, A., Setyawan, H., Margono, M., & Winardi, S. (2001). Effect of particle size on simulation of three-dimensional solid dispersion in stirred tank. *Chemical Engineering Research and Design*, 79(8), 1011–1016. <https://doi.org/10.1205/02638760152721578>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making, and Organizational Performance. *The International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239–253.
- Amir, M. T., & Standen, P. (2019). Growth-Focused Resilience: Development and Validation of A New Scale. *Management Research Review*, 42(6), 681–702. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0151>
- Aqeel Ahmed Soomro, R. J., & Breitenecker, S. A. M. S. (2018). Relation of Work-life Balance, Work-family Conflict, and Family-work Conflict With the Employee Performance-moderating Role of Job Satisfaction Introduction. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(2), 870–880. -work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction%22, South Asian Journal of Business Studies,
- Arikunto, S. (2010). *Metode Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri*. As'ad, Mohamad. 2004. Psikologi Industri. Liberty: Yogyakarta.
- Ayub, N., & Jehn, K. (2014). When diversity helps performance: Effects of diversity on conflict and performance in workgroups. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 189–212. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2013-0023>
- Baron, R. A., Fortin, S. P., Frei, R. L., Hauver, L. A., & Shack, M. L. (1990). Reducing organizational conflict: The role of socially-induced positive affect. *International Journal of Conflict Management*, 1(2), 133–152. <https://doi.org/10.1108/eb022677>

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 117.
- Beatty, S. E., & Ferrell, M. E. (1987). *Impulse Buying : Modeling Its Precursors*. *74*(2), 169–191.
- Benitez, M., Medina, F. J., & Munduate, L. (2018). Buffering relationship conflict consequences in teams working in real organizations. *International Journal of Conflict Management*, *29*(2), 279–297. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2017-0131>
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2020). *Charisma , Positive Emotions and Mood Contagion*. *Charisma , positive emotions and mood contagion*. February. <https://doi.org/10.1016/j.jleaqua.2006.04.008>
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Chen, M. J., & Ayoko, O. B. (2012). Conflict and Trust: The Mediating Effects of Emotional Arousal and Self-conscious Emotions. *International Journal of Conflict Management*, *23*(1), 19–56. <https://doi.org/10.1108/10444061211199313>
- Chen, X. H., Zhao, K., Liu, X., & Wu, D. D. (2012). Improving Employees' Job Satisfaction and Innovation Performance Using Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, *23*(2), 151–172. <https://doi.org/10.1108/10444061211218276>
- Chen, X., Liu, J., Yuan, Y., & Cui, X. (2019). The curvilinear effect of task conflict on idea generation: The mediating role of reflexivity and the moderating role of task complexity. *International Journal of Conflict Management*, *30*(2), 158–179. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0029>
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness Unpacked: Positive Emotions Increase Life Satisfaction by Building Resilience. *Emotion*, *9*(3), 361–368. <https://doi.org/10.1037/a0015952>
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2016). Overcoming The Dark Side of Task Conflict: Buffering Roles of Transformational Leadership, Tenacity, and Passion For Work. *European Management Journal*, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.008>

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Demirbag, O., Findikli, M. A., & Yozgat, U. (2016). Impact of Task Conflict On Job Satisfaction: Mediating Effect Of Positive Emotions While Controlling Personality Traits. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), 20–34.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi 10). Jakarta: PT. Index.
- Diener, E., Scollon, C. N., Oishi, S., Dzokoto, V., & Suh, E. M. (2009). *Positivity and the Construction of Life Satisfaction Judgments: Global Happiness is Not the Sum of its Parts*. 229–243. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2352-0_11
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2019). *Positive Emotions at Work*. 1–27.
- Dodanwala, T. C., & Shrestha, P. (2021). Work–family conflict and job satisfaction among construction professionals: The mediating role of emotional exhaustion. *On the Horizon*, 29(2), 62–75. <https://doi.org/10.1108/OTH-11-2020-0042>
- Dreer, B. (2021). Teachers' Well-being and Job Satisfaction: The Important Role of Positive Emotions in The Workplace. *Educational Studies*, 00(00), 1–17. <https://doi.org/10.1080/03055698.2021.1940872>
- Estrada, C. A., Isen, A. M., & Young, M. J. (1997). *Positive Affect Facilitates Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning among Physicians*. 72(1), 117–135.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365–376.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>

- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)* (Edisi IV). Universitas Diponegoro.
- Gohm, C. L., & Clore, G. L. (2002). Four Latent Traits of Emotional Experience and Their Involvement in Well-Being, Coping, and Attributional Style. *Cognition and Emotion*, *16*(4), 495–518. <https://doi.org/10.1080/02699930143000374>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Grulich, A. E., Bataille, V., Swerdlow, A. J., Newton-Bishop, J. A., Cuzick, J., Hersey, P., & Mccarthy, W. H. (1996). Naevi and pigmentary characteristics as risk factors for melanoma in a high-risk population: A case-control study in New South Wales, Australia. *International Journal of Cancer*, *67*(4), 485–491. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0215\(19960807\)67:4<485::AID-IJC4>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0215(19960807)67:4<485::AID-IJC4>3.0.CO;2-O)
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, *26*(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hendri, M. I. (2019). The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of The Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68*(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work, 2nd Edn New York*. John Wiley & Sons.
- Hulim, C.L., & Judge, T. A. (2003). *Job attitudes*. In W.C. Borman, D.R. Ligen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industry and Organizational Psychology*, pp. . Hoboken, NJ: Wiley.
- Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive Affect as a Factor in Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior*, *13*, 1-53.
- Ismail, Y. Z. (2021). Kepuasan Kerja dalam Membangun Prilaku Organisasi pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Ifkar*, *15*(1), 114–124.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, *40*(2), 256. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: a

- Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25(February 2021), 187–242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465–495. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>
- Jehn, K. A., Wit, F. R. C. De, Barrote, M., & Rink, F. (2015). Task Conflict Asymmetries: Effects On Expectations and Performance. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 172–191.
- Jen, C. T. (2013). The Influence of Conflict Centrality and Task Interdependency on Individual Performance and Job Satisfaction. *International Journal of Conflict Management*, 24(2), 126–147. <https://doi.org/10.1108/10444061311316762>
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). Job satisfaction Subjective Well-Being at Work. *Subjective Well-Being at Work*, 70(2), 394–413. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682x.2000.tb00904.x>
- Jungst, M., & Blumberg, B. (2016). Work relationships: counteracting the negative effects of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 1–5.
- Kiel, F., Rimmer, E., Williams, K., & Doyle, M. (1996). Coaching at the Top. *The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations*, 2, 67–77. <https://doi.org/10.1002/9781119207535.ch8>
- Kuriakose, V., Sreejesh, S., Wilson, P. R., & MR, A. (2019). The Differential Association of Workplace Conflicts On Employee Well-Being: The Moderating Role of Perceived Social Support At Work. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 680–705. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2018-0063>
- Livingstone, K. M., & Srivastava, S. (2014). *Personality and Positive Emotion*.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, Edwin A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. <https://doi.org/10.1016/0030->

5073(69)90013-0

- Loughry, M. L., & Amason, A. C. (2014). Why Won't Task Conflict Cooperate? Deciphering Stubborn Results. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 333–358. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2014-0005>
- Luthans, F., & Church, A. H. (1993). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths [and The Academy of Management Executive (1993-2005) Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Source: The Academy of Management Executive Academy of Management Executive*, 16(1), 57–75. <http://www.jstor.org/stable/4165814>http://www.jstor.org/stable/4165814?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents<http://about.jstor.org/terms>
- M. Arian, , M. Pourkermani, M. Q. and M. R. G. (2003). North Semnan Fault System and Its Role on Basin Division. *Proceedings of the 8th Symposium of Geological Society of Iran, Shahrood*, 11–17.
- Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A., & Naim, A. S. A. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9(9), 1518–1526. thescipub.com/PDF/ajassp.2012.1518.1526.pdf
- Mangkunegara., A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Remaja Rosdakarya*.
- Mannix, E. A., & Jehn, K. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Manurung, M. T., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Pada STIKES Widya Husada Semarang). *Diponegoro Journal Of Manajement*, 1(2), 147–157.
- Mazursky-Horowitz, H., Felton, J. W., MacPherson, L., Ehrlich, K. B., Cassidy, J., Lejuez, C. W., & Chronis-Tuscano, A. (2015). Maternal Emotion Regulation Mediates the Association Between Adult Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder Symptoms and Parenting. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 43(1), 121–131. <https://doi.org/10.1007/s10802-014-9894-5>
- Meier, L. L., Gross, S., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2013). Relationship and Task Conflict at Work: Interactive Short-Term Effects on Angry Mood and Somatic Complaints. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 144–156. <https://doi.org/10.1037/a0032090>

- Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M., & Rounds, J. (2005). Higher-order dimensions of the Big Five personality traits and the Big Six vocational interest types. *Personnel Psychology*, *58*(2), 447–478. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00468.x>
- Mukhyi, M. A., & Sunarti, T. (2007). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan Di Kota Depok. *Proceeding Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitek & Sipil*, *2*.
- Mukhyi, M. A., & Sunarti, T. (2007). Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen dalam lingkungan institusi pendidikan di Kota Depok. *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitek & Sipil)*, *2*, 153–158.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, *78*(4), 559–574. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9368-6>
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*.
- Naji, M., & Tabouli, H. (2011). Conflict Rate and Job Satisfaction Among Staffs in the Islamic Republic of Iran: Rafsanjan Township as a Case Study. *Asian Culture and History*, *3*(2), 49–54. <https://doi.org/10.5539/ach.v3n2p49>
- Narimawati, U. (2007). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Aplikasi & Contoh Perhitungannya*. Agung Media.
- Nazenin, S., & Palupiningdyah, P. (2014). Peran Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Untuk Mengurangi Turnover Intention. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *5*(2), 220–227. <https://doi.org/10.15294/jdm.v5i2.3663>
- O'Neill, T. A., McLarnon, M. J. W., Hoffart, G. C., Woodley, H. J. R., & Allen, N. J. (2018). The Structure and Function of Team Conflict State Profiles. *Journal of Management*, *44*(2), 811–836. <https://doi.org/10.1177/0149206315581662>
- Okpara, J. O., & Wynn, P. (2008). The impact of ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nigeria. Implications for management development. *Journal of Management Development*, *27*(9), 935–950. <https://doi.org/10.1108/02621710810901282>
- Onyemah, V., Rouziès, D., & Iacobucci, D. (2018). Impact of religiosity and culture on salesperson job satisfaction and performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, *18*(2), 191–219. <https://doi.org/10.1177/1470595818787543>

- Opengart, R. (2005). Emotional Intelligence and Emotion Work: Examining Constructs From an Interdisciplinary Framework. *Human Resource Development Review*, 4(1), 49–62. <https://doi.org/10.1177/1534484304273817>
- Putra, B.S., Arifin, B.S., Hermawati, N. (2016). Mortality salience dengan kebahagiaan pada masa dewasa awal. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 4(1), 2301-8267.
- Riza, S. D., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2015). Time and Job Satisfaction: A Longitudinal Study of The Differential Roles of Age and Tenure. *Journal Of Management*, 1–45.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Ronda, L., Ollo-Lopez, A., & Goni-Legaz, S. (2016). Family-friendly practices, high-performance work practices and work–family balance: How do job satisfaction and working hours affect this relationship? *Management Research*, 14(1), 2–23. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-02-2016-0633>
- Safaria, T & Saputra, N. E. (2009). *Manajemen emosi : Sebuah panduan cerdas bagaimana mengelola emosi positif dalam hidup anda*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sarwono, & Sarlito. (2013). *Pengantar Psikologi Umum*. Rajawali Perss.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian* (Edisi 6). Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H. A., & Susanto, E. (2011). A Contingency Model of Conflict and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 391–400. <https://doi.org/10.1037/a0021340>
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Siska, D., & Hendri, S. (2018). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Perawat pada RSUD Wamena di Papua, Indonesia. *South-East Asian Journal For Youth, Sports & Health Education*, 4, 27–42.
- Steeple, A., Dockray, S., & Wardle, J. (2009). Positive affect and psychobiological processes relevant to health. *Journal of Personality*, 77(6), 1747–1776. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00599.x>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung:

Alfabeta, CV.

- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group and Organization Management*, 37(3), 275–307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- Todorova, G., Bear, J. B., & Weingart, L. R. (2013). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 451–467. <https://doi.org/10.1037/a0035134>
- Tziner, A., Ben-David, A., Oren, L., & Sharoni, G. (2014). Attachment to work, job satisfaction and work centrality. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(6), 555–565. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0102>
- Vandever, R., & Menefee, M. L. (2006). Study Abroad, International Internship and Experiential Learning: A World-Class Adventure in Learning. *Decision Sciences Institute Southwest Region (SWDSI) 2006 Annual Conference, 1995*, 200–207. <http://www.swdsi.org/swdsi06/proceedings06/Papers/IE07.pdf>
- Wargo-Sugleris, M., Robbins, W., Lane, C. J., & Phillips, L. R. (2017). Job Satisfaction, Work Environment and Successful Ageing: Determinants of Delaying Retirement Among Acute Care Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 74(4), 900–913. <https://doi.org/10.1111/jan.13504>
- Watson, D., & Clark, L. A. (1988). *Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales*. 54(6), 1063–1070.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work and Stress*, 20(1), 60–83. <https://doi.org/10.1080/02678370600655553>
- Weingart, L., Bear, J., & Todorova, G. (2009). Excited to disagree? A Study of Conflict and Emotions. *International Association of Conflict Management Conference Kyoto, Japan*, 6(1), 1–22. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/the-world-economy_9789264022621-en#.WQjA_1Xyu70%23page3%0Ahttp://www.sciencemag.org/cgi/doi/10.1126/science.1191273%0Ahttps://greatergood.berkeley.edu/images/application_uploads/Diener-Subje
- Weiss, H. M., & Beal, D. J. (2005). Reflections on affective events theory. *The Effect of Affect in Organizational Settings*, 1–21.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at

work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

- Williams, S., & Luthans, F. (1992). The impact of choice of rewards and feedback on task performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 653–666. <https://doi.org/10.1002/job.4030130703>
- Xolani Enoch Tyilana. (2005). *the Impact of Motivation on Job Satisfaction Amongst Employees of a. October*, 265–276.
- Ye, Z., Liu, H., & Gu, J. (2019). Relationships Between Conflicts and Employee Perceived Job Performance: Job Satisfaction As Mediator and Collectivism As Moderator. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 1–23. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2019-0010>
- Yozgat, U., Demirbag, O., Findikli, M. A., & Savas, A. T. (2015). Effect of Task Conflict on Co-worker Trust, Information Acquisition, Job Satisfaction and Intention to Leave. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19, 105–118.
- Zheng, Y., Plomin, R., & von Stumm, S. (2016). Heritability of Intraindividual Mean and Variability of Positive and Negative Affect: Genetic Analysis of Daily Affect Ratings Over a Month. *Psychological Science*, 27(12), 1611–1619. <https://doi.org/10.1177/09567976166669994>