

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan merujuk pada elemen-elemen struktural dan psikologis yang ada dalam pekerjaan yang memengaruhi motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Menurut Hackman dan Oldham (1976), karakteristik pekerjaan terdiri dari lima dimensi inti yang saling berinteraksi untuk membentuk pengalaman kerja karyawan. Model ini dikenal dengan nama *Job Characteristics Model* (JCM), yang berfungsi sebagai dasar teoretis untuk merancang pekerjaan yang dapat meningkatkan kualitas hidup kerja serta hasil kinerja organisasi.

Model *JCM* menekankan bahwa pekerjaan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan tiga kondisi psikologis kritis: *experienced meaningfulness*, *experienced responsibility*, dan *knowledge of results*. Ketiga kondisi psikologis ini pada gilirannya memengaruhi motivasi intrinsik, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja. Dengan demikian, karakteristik pekerjaan tidak hanya mencakup faktor-faktor teknis yang bersifat operasional, tetapi juga aspek-aspek yang lebih bersifat psikologis dan sosial, yang mendalam.

Seiring perkembangan zaman, definisi ini semakin berkembang. Morgeson dan Humphrey (2006) menambahkan elemen-elemen baru yang lebih relevan dengan dunia kerja modern, seperti keterlibatan dalam pengambilan keputusan, peluang untuk berkolaborasi, serta interaksi sosial dalam pekerjaan. Elemen-

elemen ini menjadi semakin penting dalam era globalisasi dan teknologi, di mana fleksibilitas dan otonomi kerja semakin dibutuhkan.

Robbins dan Judge (2017) juga menekankan bahwa karakteristik pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan desain tugas, tetapi juga dengan lingkungan sosial kerja, termasuk hubungan interpersonal dan peluang pengembangan karier. Sementara itu, Parker et al. (2001) menyoroti peran faktor motivasional dan sosial dalam karakteristik pekerjaan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Selain itu, Garg dan Rastogi (2006) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan yang baik dapat mendorong kreativitas dan inovasi dengan memberikan tantangan serta kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru. Dengan demikian, pemahaman tentang karakteristik pekerjaan terus berkembang, menyesuaikan dengan perubahan dinamika organisasi dan tuntutan pasar tenaga kerja.

#### **2.1.1.1 Dimensi-Dimensi Utama karakteristik pekerjaan**

Berdasarkan teori Hackman dan Oldham (1976), karakteristik pekerjaan terdiri dari lima dimensi utama yang merupakan inti dalam merancang pekerjaan yang memotivasi, yakni:

##### **a. Otonomi (*Autonomy*)**

Otonomi mengacu pada sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan dan kontrol kepada karyawan dalam memutuskan cara untuk menyelesaikan tugas mereka. Hackman dan Oldham (1976) menyatakan bahwa semakin besar otonomi yang dimiliki karyawan, semakin besar pula rasa tanggung jawab mereka terhadap

hasil kerja. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan meningkatkan motivasi intrinsik.

Penerapan otonomi dalam dunia kerja modern dapat dilihat dalam kebijakan kerja fleksibel, seperti *remote working* dan *flexible working hours*. Dalam penelitian oleh Oldham dan Fried (2016), ditemukan bahwa karyawan yang diberikan otonomi tinggi dalam pekerjaannya lebih mampu berinovasi dan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, karena mereka merasa memiliki kontrol atas pekerjaan yang mereka lakukan.

b. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik adalah informasi yang diberikan kepada karyawan mengenai efektivitas kinerja mereka dalam menjalankan tugas. Menurut Kluger dan DeNisi (1996), umpan balik yang diberikan secara spesifik, konstruktif, dan tepat waktu dapat meningkatkan pemahaman karyawan tentang kekuatan dan kelemahan mereka dalam pekerjaan, yang akhirnya mendorong perbaikan dan peningkatan kualitas kerja. Umpan balik tidak hanya penting bagi perbaikan kinerja individu, tetapi juga untuk menciptakan iklim organisasi yang lebih terbuka dan kolaboratif.

Dalam implementasinya, umpan balik dapat diberikan melalui berbagai bentuk, seperti *real-time feedback systems* yang memanfaatkan teknologi digital. Sistem umpan balik semacam ini memungkinkan karyawan menerima informasi langsung tentang kinerja mereka, meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan. Hackman dan Oldham (1976) juga menyarankan bahwa pekerjaan yang memiliki tingkat umpan balik yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang

lebih baik karena karyawan dapat mengetahui hasil dari usaha mereka secara langsung.

#### c. Variasi Keterampilan (*Skill Variety*)

Variasi keterampilan mengacu pada sejauh mana pekerjaan mengharuskan karyawan untuk menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas. Hackman dan Oldham (1976) menjelaskan bahwa semakin tinggi variasi keterampilan dalam suatu pekerjaan, semakin tinggi rasa tantangan yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini berkontribusi pada pengurangan kebosanan dan meningkatkan kepuasan kerja. Variasi keterampilan juga berperan dalam meningkatkan kualitas hasil kerja karena karyawan dipaksa untuk terus-menerus mengembangkan kemampuan mereka.

Di era industri 4.0, pekerjaan dengan variasi keterampilan tinggi menjadi lebih umum. Misalnya, dalam dunia teknologi, seorang pengembang perangkat lunak tidak hanya dituntut untuk menguasai satu keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan untuk berkolaborasi, berkomunikasi, dan berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah kompleks. Dalam konteks ini, variasi keterampilan mendukung inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

#### d. Identitas Tugas (*Task Identity*)

Identitas tugas mencerminkan sejauh mana suatu pekerjaan dapat dipandang sebagai keseluruhan yang bermakna dan utuh. Pekerjaan dengan identitas tugas yang tinggi memungkinkan karyawan untuk melihat hasil konkret dari upaya mereka, yang meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan kerja. Hackman dan Oldham (1976) berpendapat bahwa identitas tugas dapat memperkuat rasa

keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang akhirnya meningkatkan komitmen dan kinerja mereka.

Dalam praktik organisasi, identitas tugas dapat dibangun melalui pekerjaan yang memerlukan penyelesaian penuh dari suatu produk atau proyek. Misalnya, dalam pekerjaan kreatif seperti desain produk, karyawan dapat merasa lebih terhubung dengan hasil kerja mereka karena mereka terlibat langsung dari awal hingga akhir proses penciptaan produk tersebut.

e. Signifikansi Tugas (*Task Significance*)

Signifikansi tugas adalah sejauh mana pekerjaan dianggap penting oleh individu dan organisasi, serta dampaknya terhadap orang lain atau masyarakat. Hackman dan Oldham (1976) menyatakan bahwa pekerjaan yang dianggap memiliki dampak sosial yang besar akan meningkatkan rasa bermakna terhadap pekerjaan tersebut. Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan kontribusi positif terhadap organisasi atau masyarakat akan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik.

Penerapan signifikansi tugas dapat dilihat dalam sektor-sektor seperti kesehatan, pendidikan, dan lembaga sosial, di mana karyawan merasa pekerjaan mereka memberi dampak langsung pada kesejahteraan orang lain. Penelitian oleh Parker et al. (2001) menunjukkan bahwa pekerjaan dengan tingkat signifikansi tinggi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi tingkat kelelahan kerja.

### **2.1.1.2 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kondisi Psikologis dan Kinerja Karyawan**

Dimensi-dimensi karakteristik pekerjaan berkontribusi langsung pada tiga kondisi psikologis yang memengaruhi motivasi karyawan:

1. Rasa Bermakna terhadap Pekerjaan (*Experienced Meaningfulness*), yang dibentuk oleh variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas.
2. Rasa Tanggung Jawab terhadap Hasil Kerja (*Experienced Responsibility*), yang dipengaruhi oleh otonomi.
3. Pengetahuan atas Hasil Kerja (*Knowledge of Results*), yang dipengaruhi oleh umpan balik.

Kondisi psikologis yang tercipta dari dimensi-dimensi ini mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih termotivasi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam pekerjaan mereka. Dalam penelitian oleh Morgeson dan Humphrey (2006), ditemukan bahwa pengaruh dimensi-dimensi ini dapat diukur dengan melihat tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka serta kualitas hasil kerja yang dicapai.

### **2.1.1.3 Implikasi Karakteristik Pekerjaan dalam Praktik Organisasi**

Dalam organisasi modern, penerapan karakteristik pekerjaan yang efektif dapat mempengaruhi hasil yang signifikan dalam kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Beberapa implikasi praktis dari karakteristik pekerjaan adalah:

- **Desain Pekerjaan yang Memotivasi:** Organisasi dapat merancang pekerjaan dengan meningkatkan otonomi, memberikan variasi keterampilan, dan menciptakan identitas tugas yang jelas. Sebagai contoh, dalam industri teknologi, pekerja kreatif sering kali diberikan kebebasan penuh untuk mengembangkan produk dari awal hingga akhir.
- **Penerapan Umpan Balik yang Efektif:** Organisasi yang menerapkan umpan balik secara sistematis dan terbuka cenderung melihat peningkatan kualitas kinerja. Penggunaan perangkat lunak manajemen kinerja berbasis teknologi dapat memberikan umpan balik secara real-time, meningkatkan akurasi dan ketepatan evaluasi.
- **Peningkatan Keterlibatan dan Kepuasan Kerja:** Karakteristik pekerjaan yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan kinerja dan loyalitas terhadap organisasi.

Karakteristik pekerjaan merupakan variabel kunci yang memengaruhi kualitas pengalaman kerja dan kinerja karyawan. Dengan memahami dimensi-dimensi karakteristik pekerjaan, seperti otonomi, umpan balik, variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas, organisasi dapat merancang pekerjaan yang lebih memotivasi, meningkatkan kepuasan

### **2.1.2 Definisi Komitmen Karyawan**

Komitmen karyawan adalah suatu bentuk keterikatan emosional, sosial, dan rasional yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Meyer dan Allen (1991) mengembangkan model komitmen karyawan yang membagi komitmen menjadi tiga dimensi utama: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Ketiga dimensi ini mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi, termasuk tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan, kepuasan kerja, dan akhirnya kinerja mereka.

Seiring perkembangan teori ini, Meyer dan Herscovitch (2001) menekankan bahwa komitmen karyawan tidak hanya terbatas pada keterikatan terhadap organisasi, tetapi juga terhadap tugas yang diberikan, tim kerja, dan kebijakan perusahaan. Mereka menambahkan bahwa komitmen yang kuat dapat meningkatkan motivasi kerja dan partisipasi karyawan dalam aktivitas organisasi.

Mathieu dan Zajac (1990) menemukan bahwa komitmen karyawan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, kinerja individu, dan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa organisasi yang mampu meningkatkan komitmen karyawan cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah dan produktivitas yang lebih tinggi.

Selain itu, Allen dan Meyer (1996) menggarisbawahi bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta peluang pengembangan karier berperan besar dalam membentuk tingkat komitmen karyawan. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan komitmen afektif, sementara kondisi kerja yang kurang mendukung dapat menyebabkan peningkatan komitmen berkelanjutan atau bahkan keinginan untuk keluar dari organisasi Suliman & Iles (2000).

Komitmen karyawan sering dianggap sebagai variabel yang sangat penting dalam menciptakan hubungan yang produktif antara individu dan organisasi.



Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih setia dan lebih produktif, serta berkontribusi pada peningkatan budaya organisasi yang positif. Komitmen karyawan juga berperan penting dalam mengurangi tingkat turnover dan absensi, yang dapat merugikan organisasi dalam jangka panjang.

#### **2.1.2.1 Dimensi-Dimensi Komitmen Karyawan**

Model tiga dimensi Meyer dan Allen (1991) menawarkan pemahaman yang lebih mendalam tentang berbagai jenis komitmen yang dimiliki oleh karyawan. Ketiga dimensi tersebut adalah:

##### **a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)**

Komitmen afektif adalah jenis keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang muncul dari rasa cinta atau kepuasan terhadap pekerjaan dan nilai-nilai organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi cenderung merasa bagian dari organisasi dan memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja di dalamnya karena mereka merasa organisasi tersebut memenuhi kebutuhan emosional dan profesional mereka. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen afektif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang terikat secara emosional lebih termotivasi dan cenderung bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Komitmen afektif juga berhubungan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik oleh organisasi lebih cenderung untuk memiliki komitmen afektif yang tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka.

##### **b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)**

Komitmen berkelanjutan muncul ketika karyawan tetap bertahan dalam organisasi karena mereka merasa bahwa mereka telah berinvestasi banyak dalam organisasi tersebut, baik dalam bentuk waktu, energi, maupun sumber daya lainnya. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi biasanya merasa bahwa mereka akan kehilangan banyak jika meninggalkan pekerjaan tersebut, misalnya karena biaya penggantian atau kehilangan kesempatan. Meyer dan Allen (1991) menunjukkan bahwa meskipun komitmen berkelanjutan dapat mengurangi tingkat turnover, komitmen jenis ini cenderung memiliki dampak yang lebih kecil terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan komitmen afektif.

Komitmen berkelanjutan lebih berkaitan dengan faktor-faktor rasional dan utilitarian, seperti stabilitas finansial, keuntungan jangka panjang, atau ketergantungan pada pekerjaan saat ini. Oleh karena itu, meskipun karyawan mungkin tetap bekerja di organisasi, mereka mungkin tidak sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka atau berkontribusi secara maksimal.

#### c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif adalah rasa kewajiban moral yang dirasakan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi karena mereka merasa bahwa mereka memiliki kewajiban atau tanggung jawab untuk tetap bekerja di sana. Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahwa komitmen normatif timbul dari pengaruh budaya organisasi, norma sosial, dan hubungan interpersonal di tempat kerja. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi mungkin merasa bahwa mereka harus tetap berada di organisasi karena perasaan tanggung jawab moral atau norma yang berlaku di lingkungan kerja mereka.

Komitmen normatif sering kali berkembang ketika organisasi memberikan dukungan yang besar kepada karyawan, seperti pelatihan dan pengembangan karier yang memperkuat rasa kewajiban untuk membalas budi kepada organisasi. Komitmen jenis ini juga dapat dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi yang menganggap loyalitas kepada organisasi sebagai hal yang penting.

#### **2.1.2.2 Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja**

Komitmen karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi. Berdasarkan teori Meyer dan Allen (1991), terdapat hubungan yang kuat antara komitmen afektif dan kinerja, karena karyawan yang terikat secara emosional terhadap organisasi cenderung lebih termotivasi dan berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan memiliki lebih banyak inisiatif, beradaptasi lebih baik dengan perubahan, dan bekerja lebih keras untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Sebaliknya, karyawan yang hanya memiliki komitmen berkelanjutan mungkin bekerja dengan kurang antusias dan tidak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi. Hal ini berisiko menurunkan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Penelitian oleh Allen dan Meyer (1996) menunjukkan bahwa komitmen afektif secara langsung berkaitan dengan kinerja tugas dan inisiatif, sedangkan komitmen berkelanjutan lebih terkait dengan alasan rasional untuk tetap tinggal dalam organisasi, yang tidak selalu berhubungan dengan peningkatan kinerja.

### 2.1.2.3 Implikasi Komitmen Karyawan dalam Praktik Organisasi

Mengelola komitmen karyawan memiliki implikasi yang besar terhadap keberhasilan organisasi. Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan komitmen karyawan antara lain:

- **Meningkatkan Kepuasan Kerja:** Organisasi yang dapat memberikan pekerjaan yang memadai, pengakuan atas prestasi, dan keseimbangan kerja-hidup yang baik, dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.
- **Pelatihan dan Pengembangan:** Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karier karyawan dapat memperkuat komitmen normatif, karena karyawan merasa bahwa mereka telah diberikan kesempatan untuk berkembang dan mereka merasa berkewajiban untuk membalas dukungan organisasi.
- **Kebijakan Retensi:** Untuk karyawan dengan komitmen berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan insentif dan manfaat kerja yang dapat mengurangi perasaan keterbatasan atau keengganan untuk berpindah pekerjaan.

Mengelola komitmen yang beragam di antara karyawan merupakan tantangan bagi manajer. Oleh karena itu, pendekatan yang tepat dalam merancang kebijakan dan lingkungan kerja yang mendukung komitmen karyawan akan membawa dampak positif terhadap kinerja jangka panjang.

Komitmen karyawan adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja individu dan organisasi. Dimensi komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai alasan dan motivasi karyawan untuk tetap bertahan di organisasi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Mengelola dan meningkatkan komitmen karyawan melalui

kebijakan yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan individu akan menciptakan iklim kerja yang produktif dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **2.1.3 Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak hanya mencakup nilai-nilai yang diterima oleh anggota organisasi, tetapi juga simbol-simbol, ritual, dan praktik yang menjadi cara untuk mengekspresikan nilai-nilai tersebut. Sebagai contoh, budaya organisasi di perusahaan teknologi seperti Google mungkin mencakup nilai-nilai inovasi, keterbukaan, dan kreativitas, yang mempengaruhi bagaimana keputusan diambil dan bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain.

Seiring berkembangnya konsep budaya organisasi, beberapa ahli telah memberikan definisi yang lebih luas. Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh suatu kelompok saat beradaptasi dengan lingkungannya dan mengatasi masalah internal. Pola ini kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan bertindak dalam organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi adalah sistem nilai bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya ini membentuk bagaimana karyawan berperilaku dan membuat keputusan dalam organisasi.

Denison (1990) menekankan bahwa budaya organisasi bukan hanya sekumpulan nilai yang tertulis, tetapi sesuatu yang secara nyata memengaruhi cara kerja organisasi dan interaksi antar individu di dalamnya. Budaya yang kuat dapat

menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan yang lebih tinggi di antara karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Selain itu, Kotter dan Heskett (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan menciptakan stabilitas dan arah yang jelas bagi organisasi. Namun, mereka juga menekankan bahwa budaya yang terlalu kaku bisa menjadi hambatan bagi inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Budaya ini juga berkembang seiring waktu dan memengaruhi tidak hanya perilaku individu dalam organisasi, tetapi juga cara organisasi merespons tantangan dan perubahan yang terjadi di luar. Budaya organisasi memiliki dampak langsung terhadap kinerja organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan tingkat retensi karyawan.

### **2.1.3.1 Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi**

#### **1. Teori Kuantitas**

Dalam memahami budaya organisasi, beberapa dimensi penting perlu diperhatikan. Cameron dan Quinn (2006) dalam *Competing Values Framework (CVF)* mengidentifikasi empat tipe budaya organisasi berdasarkan dua dimensi utama: fokus eksternal vs internal dan stabilitas vs fleksibilitas. Berikut adalah empat jenis budaya yang dapat ditemukan dalam suatu organisasi:

##### **a. Budaya *Clan* (*Clan Culture*)**

Budaya clan berfokus pada hubungan kekeluargaan dan kerja sama. Dalam budaya ini, organisasi berfokus pada membangun tim yang solid, di mana anggota merasa seperti bagian dari keluarga besar. Cameron dan Quinn (2006) menyebutkan bahwa budaya ini mendukung komunikasi terbuka, kepercayaan, dan rasa

kebersamaan di antara anggota organisasi. Perusahaan seperti Zappos seringkali dijadikan contoh perusahaan dengan budaya clan yang kuat, di mana keberhasilan organisasi diukur tidak hanya dari segi finansial, tetapi juga kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan.

b. Budaya Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)

Budaya adhokrasi berfokus pada inovasi, kreativitas, dan fleksibilitas. Organisasi dengan budaya adhokrasi memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dan berinovasi tanpa terikat oleh prosedur atau aturan yang ketat. Cameron dan Quinn (2006) menjelaskan bahwa budaya ini mendukung riset dan pengembangan, serta mendorong individu untuk berpikir di luar kebiasaan. Banyak perusahaan teknologi seperti Apple dan Tesla mempraktikkan budaya adhokrasi, dengan menekankan pentingnya kreativitas dan inovasi dalam setiap aspek pekerjaan.

c. Budaya Pasar (*Market Culture*)

Budaya pasar berfokus pada hasil dan pencapaian tujuan jangka pendek. Organisasi dengan budaya ini menilai keberhasilan berdasarkan pencapaian finansial dan daya saing pasar. Cameron dan Quinn (2006) mengindikasikan bahwa organisasi dengan budaya pasar sangat kompetitif, di mana individu berfokus pada hasil dan kinerja. Bank, perusahaan asuransi, dan beberapa perusahaan multinasional lainnya seringkali memiliki budaya pasar yang kuat, di mana setiap karyawan dituntut untuk mencapai target individu dan organisasi.

d. Budaya Hierarki (*Hierarchy Culture*)

Budaya hierarki berfokus pada stabilitas, aturan, dan kontrol. Dalam organisasi dengan budaya hierarki, struktur dan prosedur yang jelas sangat dihargai.

Keberhasilan diukur berdasarkan efisiensi operasional dan kepatuhan terhadap prosedur yang ada. Cameron dan Quinn (2006) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya hierarki cenderung memiliki pengawasan yang ketat dan hirarki yang jelas, seperti yang ditemukan pada perusahaan manufaktur besar dan lembaga pemerintahan

#### **2.1.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap bagaimana karyawan menjalankan pekerjaan mereka, berinteraksi dengan rekan kerja, dan beradaptasi dengan perubahan. Penelitian yang dilakukan oleh Denison (1990) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan nilai-nilai bersama akan mendorong kinerja yang lebih baik. Hal ini karena budaya yang mendukung kolaborasi akan meningkatkan interaksi sosial yang positif, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan.

Sebaliknya, budaya yang terlalu fokus pada stabilitas dan kontrol, seperti budaya hierarki, dapat menghambat inovasi dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan. Kotter dan Heskett (1992) juga menemukan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan fleksibel cenderung lebih mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang berubah cepat, karena mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal tanpa kehilangan inti nilai-nilai mereka.



### 2.1.3.3 Implikasi Budaya Organisasi dalam Praktik Organisasi

Membangun budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi sangat penting untuk mencapai kinerja yang optimal. Beberapa implikasi penting dalam praktik organisasi adalah:

- **Penguatan Nilai Organisasi:** Organisasi perlu menanamkan dan memelihara nilai-nilai inti yang mendasari budaya mereka untuk memastikan keselarasan antara tujuan organisasi dan perilaku karyawan.
- **Penciptaan Lingkungan yang Mendukung Inovasi:** Perusahaan seperti Google dan 3M menerapkan budaya adhokrasi yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru dengan lebih bebas. Ini berperan dalam meningkatkan kreativitas dan inovasi di tempat kerja.
- **Pendekatan terhadap Konflik:** Organisasi yang memiliki budaya terbuka dan inklusif lebih cenderung memiliki karyawan yang lebih mampu menyelesaikan konflik dengan cara yang lebih konstruktif, yang mendukung peningkatan kolaborasi dan kinerja tim.

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana individu berinteraksi dan berkolaborasi dalam lingkungan kerja. Dengan memahami dimensi-dimensi budaya yang ada dan dampaknya terhadap kinerja karyawan, organisasi dapat merancang lingkungan yang mendukung produktivitas, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi juga berfungsi sebagai faktor yang memengaruhi gaya manajemen konflik yang diterapkan dalam organisasi dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### 2.1.4 Definisi Gaya Manajemen Konflik

Gaya manajemen konflik merujuk pada cara-cara atau strategi yang digunakan oleh individu atau kelompok untuk mengatasi perbedaan, ketegangan, atau konflik yang muncul dalam interaksi mereka. Rahim (2011) mendefinisikan gaya manajemen konflik sebagai pendekatan atau metode yang digunakan dalam menyelesaikan konflik antara pihak-pihak yang terlibat, baik dalam organisasi, kelompok, maupun individu. Gaya manajemen konflik memiliki dampak langsung pada hubungan interpersonal, efektivitas tim, dan pada kinerja keseluruhan organisasi.

Seiring berkembangnya konsep ini, beberapa ahli memberikan perspektif tambahan mengenai gaya manajemen konflik. Pruitt dan Carnevale (1993) menekankan bahwa strategi penyelesaian konflik tidak hanya bergantung pada preferensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor situasional, seperti budaya organisasi, hubungan antarindividu, dan tujuan jangka panjang organisasi.

Menurut Tjosvold (2008), gaya manajemen konflik yang efektif dapat meningkatkan kerja sama tim, inovasi, dan komunikasi, sementara strategi yang kurang tepat dapat menciptakan ketegangan yang merugikan kinerja organisasi.

Selain itu, De Dreu dan Gelfand (2008) menyoroti bahwa organisasi yang menerapkan strategi penyelesaian konflik berbasis komunikasi terbuka cenderung memiliki lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Menurut Thomas dan Kilmann (1974), terdapat lima gaya manajemen konflik utama yang digunakan untuk menyelesaikan konflik, yaitu:

1. Menghindari (*Avoiding*)
2. Mengakomodasi (*Accommodating*)

3. Bersaing (*Competing*)
4. Berkompromi (*Compromising*)
5. Mengintegrasikan (*Collaborating*)

Setiap gaya memiliki keuntungan dan kelemahan tergantung pada situasi dan konteks di mana konflik terjadi. Pemilihan gaya yang tepat akan memengaruhi hasil dari konflik itu sendiri, apakah mengarah pada resolusi yang konstruktif atau malah memperburuk situasi.

#### **2.1.4.1 Dimensi-Dimensi Gaya Manajemen Konflik**

##### **a. Gaya Menghindari (*Avoiding*)**

Gaya menghindari adalah ketika individu atau kelompok memilih untuk menghindari atau tidak terlibat dalam konflik. Individu yang menggunakan gaya ini cenderung tidak memedulikan kebutuhan atau keinginan mereka sendiri maupun pihak lain. Rahim (2011) menyatakan bahwa gaya menghindari sering digunakan ketika konflik dianggap tidak penting atau terlalu sulit untuk diselesaikan, atau ketika pihak yang terlibat merasa bahwa berinteraksi lebih lanjut akan memperburuk situasi.

Meskipun gaya ini mengurangi ketegangan dalam jangka pendek, penggunaan yang berlebihan dapat menyebabkan masalah yang tidak terselesaikan, meningkatkan frustrasi, dan mengarah pada penurunan moral di dalam tim atau organisasi.

##### **b. Gaya Mengakomodasi (*Accommodating*)**

Gaya mengakomodasi adalah ketika seseorang lebih memilih untuk mengorbankan kebutuhan atau keinginan mereka demi menjaga hubungan baik dengan pihak lain. Orang yang menggunakan gaya ini sering kali lebih

mengutamakan harmoni atau hubungan interpersonal yang baik daripada menang dalam konflik. Thomas dan Kilmann (1974) mengidentifikasi bahwa gaya ini sering digunakan ketika konflik tersebut tidak terlalu penting bagi individu, namun penting bagi pihak lain, atau ketika menjaga hubungan jangka panjang lebih diprioritaskan.

Meskipun gaya ini dapat mengurangi ketegangan antara pihak yang terlibat, jika diterapkan secara terus-menerus, bisa mengarah pada ketidakpuasan, karena individu yang mengakomodasi sering kali merasa terabaikan atau tidak dihargai.

#### c. Gaya Bersaing (*Competing*)

Gaya bersaing adalah ketika individu atau kelompok berusaha untuk menang dalam konflik dengan mengabaikan kebutuhan pihak lain. Thomas dan Kilmann (1974) menyatakan bahwa gaya ini sering digunakan dalam situasi di mana pihak yang terlibat memiliki tujuan yang sangat berbeda atau ketika keputusan yang diambil memerlukan hasil yang cepat dan tegas. Gaya ini sangat berfokus pada pencapaian kemenangan dan dapat menyebabkan stres, ketegangan, dan merusak hubungan antar individu.

Gaya bersaing efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat atau ketika keadilan atau hak individu sangat penting, tetapi dapat merusak kerjasama jangka panjang jika digunakan terlalu sering.

#### d. Gaya Berkompromi (*Compromising*)

Gaya berkompromi adalah ketika individu atau kelompok mencari solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak, meskipun tidak sepenuhnya memuaskan semua pihak. Rahim (2011) menjelaskan bahwa

gaya ini melibatkan kesediaan untuk memberi dan menerima dalam konflik, dengan tujuan mencapai hasil yang cepat dan dapat diterima oleh kedua belah pihak. Meskipun gaya ini dapat menyelesaikan konflik secara cepat, terkadang solusi yang ditemukan hanya solusi sementara dan tidak sepenuhnya memuaskan.

Gaya berkompromi sering digunakan ketika ada waktu terbatas untuk menyelesaikan konflik atau ketika kedua belah pihak memiliki tuntutan yang tidak bisa sepenuhnya dipenuhi.

#### e. Gaya Mengintegrasikan (*Collaborating*)

Gaya mengintegrasikan atau kolaborasi adalah ketika individu atau kelompok berusaha untuk menemukan solusi *win-win* yang menguntungkan kedua belah pihak dengan cara menggabungkan kebutuhan dan keinginan kedua belah pihak secara kreatif. Thomas dan Kilmann (1974) menyatakan bahwa gaya ini membutuhkan komunikasi yang terbuka, kerjasama, dan pemahaman yang dalam terhadap tujuan bersama.

Gaya ini paling efektif dalam mengatasi konflik yang rumit dan memiliki potensi untuk meningkatkan hubungan jangka panjang, karena menciptakan solusi yang lebih holistik dan memuaskan kedua belah pihak. Namun, gaya ini juga memerlukan waktu dan usaha yang lebih banyak untuk mencapai solusi yang efektif.

### 2.1.4.2 Pengaruh Gaya Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan

Pemilihan gaya manajemen konflik yang tepat dapat mempengaruhi kinerja individu dan tim dalam organisasi. Rahim (2011) menunjukkan bahwa gaya mengintegrasikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karena mendorong

kerjasama dan solusi yang saling menguntungkan, sementara gaya menghindari dan bersaing dapat berdampak negatif karena menyebabkan ketegangan atau ketidakpuasan.

Penelitian oleh De Dreu dan Gelfand (2008) menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik yang lebih kolaboratif atau integratif berhubungan dengan kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang karena menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan produktif. Sebaliknya, gaya yang lebih kompetitif atau menghindari dapat merusak hubungan interpersonal dan menghambat perkembangan tim.

#### **2.1.4.3 Gaya Manajemen Konflik sebagai Variabel Mediasi**

Dalam penelitian ini, gaya manajemen konflik berfungsi sebagai variabel mediasi antara karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Misalnya, karakteristik pekerjaan seperti otonomi dan variasi keterampilan dapat memengaruhi cara individu mengelola konflik—karyawan dengan otonomi tinggi mungkin lebih cenderung mengadopsi gaya mengintegrasikan yang kolaboratif. Demikian juga, budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan inovasi cenderung menghasilkan gaya manajemen konflik yang lebih kooperatif.

Selain itu, komitmen karyawan juga dapat memengaruhi gaya manajemen konflik yang diterapkan. Karyawan yang terikat secara afektif dengan organisasi cenderung lebih memilih gaya yang mengarah pada penyelesaian yang lebih konstruktif dan berkelanjutan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja karena mengurangi ketegangan dan meningkatkan komunikasi yang lebih efektif di dalam tim.

#### **2.1.4.4 Implikasi Gaya Manajemen Konflik dalam Praktik Organisasi**

Penerapan gaya manajemen konflik yang tepat di tempat kerja dapat membawa sejumlah manfaat, antara lain:

- **Peningkatan Kerjasama Tim:** Gaya mengintegrasikan yang mendorong kolaborasi dapat meningkatkan hubungan antar anggota tim dan menyelesaikan masalah dengan lebih efisien.
- **Resolusi Konflik yang Lebih Baik:** Organisasi yang mengadopsi pendekatan gaya mengintegrasikan atau kompromi dapat meningkatkan komunikasi dan menciptakan solusi yang memuaskan semua pihak.
- **Pengelolaan Ketegangan:** Penggunaan gaya menghindari yang tepat dalam situasi tertentu dapat mencegah eskalasi konflik yang tidak perlu, menjaga ketenangan dalam tim.

Gaya manajemen konflik memainkan peran penting dalam mengelola hubungan interpersonal di tempat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Gaya yang dipilih harus disesuaikan dengan situasi, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti tujuan organisasi, budaya, dan karakteristik individu. Dalam penelitian ini, gaya manajemen konflik berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

#### **2.1.5 Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah sejauh mana seorang individu atau kelompok dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diharapkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam organisasi. Campbell (1990) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai sejauh mana seorang individu berhasil dalam menjalankan tugas-

tugas yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, yang diukur melalui berbagai indikator, baik itu kualitas, kuantitas, atau dampak pekerjaan terhadap tujuan organisasi.

Kinerja karyawan juga mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam pekerjaan dan organisasi, serta berinovasi untuk kepentingan organisasi. Borman dan Motowidlo (1993) mengembangkan konsep kinerja yang mencakup dimensi kontekstual, adaptif, dan inovatif, yang menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya terkait dengan pencapaian tugas rutin tetapi juga dengan kontribusi terhadap pengembangan organisasi dan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis.

Menurut Pulakos et al. (2000), kinerja karyawan dapat dipandang dari berbagai aspek, yang mencakup pencapaian tugas-tugas pekerjaan (kinerja tugas), kemampuan untuk berkolaborasi dalam lingkungan kerja (kinerja kontekstual), serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi (kinerja adaptif).

Seiring berkembangnya konsep ini, beberapa penelitian lebih lanjut telah mengidentifikasi faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sonnentag dan Frese (2002) menekankan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, dan dukungan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi dan merasa dihargai oleh organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Selain itu, Robbins dan Judge (2017) menggarisbawahi bahwa kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada faktor individu, tetapi juga pada lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Organisasi yang menciptakan



lingkungan kerja yang mendukung akan lebih mampu mempertahankan karyawan dengan kinerja tinggi dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan

#### **2.1.5.2 Dimensi-Dimensi Kinerja Karyawan**

##### **a. Kinerja Tugas (*Task Performance*)**

Kinerja tugas adalah sejauh mana individu dapat menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang diharapkan oleh organisasi. Campbell (1990) mengemukakan bahwa kinerja tugas adalah elemen utama yang harus dicapai dalam setiap peran pekerjaan. Tugas ini mencakup semua aktivitas yang langsung berkontribusi pada tujuan organisasi, seperti penyelesaian proyek, pencapaian target, dan pemecahan masalah terkait pekerjaan sehari-hari.

Penilaian terhadap kinerja tugas sering kali dilakukan dengan membandingkan output yang dihasilkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sering diukur melalui kriteria kuantitatif (misalnya jumlah produk yang dihasilkan) atau kriteria kualitatif (misalnya tingkat akurasi atau ketepatan dalam menjalankan tugas).

##### **b. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)**

Kinerja kontekstual mencakup perilaku yang tidak langsung berkaitan dengan tugas yang diharapkan, tetapi mendukung terciptanya lingkungan kerja yang sehat, seperti kerjasama tim, komunikasi efektif, dan inisiatif dalam memecahkan masalah. Borman dan Motowidlo (1993) menekankan pentingnya kinerja kontekstual dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Perilaku ini termasuk membantu rekan kerja, memfasilitasi kolaborasi, dan menyelesaikan konflik dalam tim.

Karyawan dengan kinerja kontekstual yang baik sering kali menjadi aset berharga bagi organisasi karena mereka membantu menciptakan budaya kerja yang positif, memfasilitasi komunikasi, dan mendorong inisiatif dalam meningkatkan efisiensi kerja.

#### c. Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*)

Kinerja adaptif merujuk pada kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam pekerjaan dan organisasi. Pulakos et al. (2000) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kinerja adaptif yang tinggi mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, metode kerja, atau struktur organisasi yang baru. Hal ini menjadi sangat penting dalam lingkungan kerja yang terus berubah, seperti yang kita hadapi saat ini dalam era digital dan globalisasi.

Kemampuan beradaptasi ini juga mencakup keterampilan dalam memecahkan masalah baru yang muncul, serta kemampuan untuk belajar dan berkembang di luar rutinitas pekerjaan biasa. Karyawan dengan kinerja adaptif tinggi akan lebih sukses dalam menghadapi tantangan yang tidak terduga dan menemukan cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pekerjaan.

#### d. Kinerja Inovatif (*Innovative Performance*)

Kinerja inovatif adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, solusi kreatif, dan pemikiran inovatif dalam pekerjaan. West dan Farr (1990) menggambarkan kinerja inovatif sebagai kemampuan karyawan untuk berpikir di luar kebiasaan dan menciptakan solusi baru yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan organisasi. Karyawan yang inovatif mampu melihat peluang di tempat yang lain tidak terlihat dan dapat membawa ide-ide baru yang dapat mengubah cara kerja organisasi.

Kinerja inovatif sering kali menjadi pendorong utama bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi, terutama dalam industri yang sangat bergantung pada inovasi seperti teknologi dan produk konsumen.

#### **2.1.5.4 Implikasi Kinerja Karyawan dalam Praktik Organisasi**

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui beberapa pendekatan praktis, antara lain:

- **Desain Pekerjaan yang Menarik dan Menantang:** Menyediakan pekerjaan yang memberi ruang bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan mereka, sekaligus menantang mereka dengan tugas yang bermakna.
- **Pemberian Umpan Balik yang Teratur dan Konstruktif:** Memberikan umpan balik yang membantu karyawan memahami area yang perlu ditingkatkan serta mengakui pencapaian mereka.
- **Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan:** Menyediakan peluang pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis karyawan, serta membantu mereka beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi.
- **Membangun Komitmen yang Kuat:** Menciptakan budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai positif yang mendorong komitmen afektif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu.

Kinerja karyawan merupakan hasil langsung dari berbagai faktor, termasuk karakteristik pekerjaan yang diberikan kepada mereka, tingkat komitmen mereka terhadap organisasi, serta kemampuan mereka untuk beradaptasi dan berinovasi. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang pekerjaan yang menantang dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam konteks penelitian ini, kinerja karyawan merupakan variabel yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya manajemen konflik dan budaya organisasi, yang saling berinteraksi untuk mencapai hasil yang optimal.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hasil dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berhubungan dengan permasalahan penelitian yang akan dilakukan penulis mengenai Peran Gaya Manajemen Konflik sebagai Variabel Mediasi dalam Hubungan antara Karakteristik Pekerjaan, Komitmen Karyawan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus di PT Pegadaian Area Tasikmalaya. Penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

***Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu***

1	2	3	4	5	6
No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
1	Ismatud Diyanah A, Suharto A And M, Taufiq Noor Rokhman 2024 " <i>The Influence Of Leadership Style And Organizational Culture On Employee Performance Mediated By Work Motivation In The Multinational Company Pt. German Eta In Indonesia</i> "	Kinerja karyawan, Budaya organisasi, dan Budaya organisasi	Tidak Membahas Gaya kepemimpinan dan Motivasi kerja	Budaya organisasi tidak meningkatkan kinerja karyawan, hasil menunjukkan bahwa sementara budaya organisasi merupakan aspek penting dari setiap perusahaan, dampak langsungnya terhadap kinerja dan	Volume 24, Issue 4, Page 225-234, 2024; Article no.AJEB.A.1 14092 ISSN: 2456-639X. DOI: 10.9734/AJEBA/2024/v24 i41275

1	2	3	4	5	6
				motivasi karyawan di PT. ETA tampaknya minimal	
2	Moch. Nur Angga Dan Budiono 2009 "Pengaruh <i>Job Characteristics Terhadap Job Satisfaction Melalui Employee Engagement</i> "	Karakteristik pekerjaan	Tidak Membahas Keterlibatan karyawan	Karakteristik pekerjaan secara positif mempengaruhi kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan berdampak positif pada kepuasan kerja. Keterlibatan karyawan memediasi karakteristik pekerjaan dan hubungan kepuasan kerja.	Volume 12 Nomor 3 Halaman 735-746 Jurnal Ilmu Manajemen Laman Jurnal: <a href="https://jurnal.unesa.ac.id/index.php/jim">https://jurnal.unesa.ac.id/index.php/jim</a> 735
3	Alvi Nur Azizah, Khoirur Rozaq, 2018, "Pengaruh <i>Work-Life Balance Dan Job Involvement Terhadap In-Role Performance Dengan Affective Commitment Sebagai Variabel Medias</i> "	Komitmen afektif	Tidak Membahas Keseimbangan kehidupan kerja Keterlibatan pekerjaan dan Kinerja dalam peran	Keterlibatan pekerjaan meningkatkan kinerja dalam peran dan komitmen afektif. dan Komitmen afektif memediasi keterlibatan pekerjaan dan hubungan kinerja dalam peran.	Volume 12 Nomor 3 Halaman 720-734 Jurnal Ilmu Manajemen Laman Jurnal: <a href="https://jurnal.unesa.ac.id/index.php/jim">https://jurnal.unesa.ac.id/index.php/jim</a>

1	2	3	4	5	6
4	Nur Hasanah 2023 "Telecommuting: Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan dengan Pendekatan Disposisional, Model Kepuasan Kerja, dan Model Karakteristik Pekerjaan"	Karakteris tik Pekerjaan dan Otonomi	Tidak Mebahas Ciri Kepribadian, Kepercayaan Manajerial dan Dukungan dan Sumber Daya	Telecommutin g akan efektif meningkatkan kepuasan jika sifat pekerjaan yang dilakukan tersebut portabel atau bisa dilakukan dari jauh	urnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 12 No. 04, Desember 2023 P-ISSN: 2252-8636, E-ISSN: 2685-9424
5	Roni Wiyantoro, Qomariah Lahamid 2022"Kinerja Karyawan: Tinjauan Pada Stress Kerja dan Manajemen Konflik"	Manajeme n konflik dan Kinerja karyawan	Tidak MebahasStre s kerja	Manajemen konflik yang tepat sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan	urnal Ekonomi dan Ilmu Sosial (JEIS) Vol.01, No.01, Juni 2022, pp. 13~19. <a href="https://jom.uin-suska.ac.id/index.php/JEIS">https://jom.uin-suska.ac.id/index.php/JEIS</a>
6	<i>Salih Güney Dan Ahmet Hamdi Arikan 2019 "A Study On Effects Of Organizational Culture On Employee Motivation And Organizational Commitment"</i>	Komitmen Karyawan dan Budaya Organisasi	Tidak Mebahas lingkungan kerja dan kepuasan kerja	Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi komitmen karyawan dan kepuasan kerja	THE INTERNATI ONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEM ENT ISSN 2321-8916. DOI No.: 10.24940/thei jbm/2019/v7/ i6/BM1906- 026
7	<i>Purwadi, Dio Caisar Darma, Widya Febrianti, Dan Dedy Mirwansyah "Exploration Of</i>	Kinerja Karyawan dan budaya Orgnisasi	Tidak Mebahas Kepuasan Kerja	Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki efek positif dan	Technium Social Sciences Journal Vol. 6, 116- 130, April

1	2	3	4	5	6
	<i>Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, And Employee Performance"</i>			signifikan pada kinerja karyawan	2020 ISSN: 2668-7798 www.techniunmscience.com
8	Talatu Raiya Umar,Dan Bashir Farouq Umar 2024 " <i>Modelling The Link Between Conflict Management Styles, Organisational Trust and Employee Job Satisfaction"</i>	Gaya manajemen konflik	Tidak Membahas Kepuasan Kerja Karyawan	Gaya manajemen konflik secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan	SJIF Impact Factor (2023): 8.574  ISI I.F. Value: 1.241  Journal DOI: 10.36713/epra2016 ISSN: 2455-7838(Online) EPRA International Journal of Research and Development (IJRD)
9	Suhardi Samad Baharuddin Bata Ilyas Wahyudhi 2024 "Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar"	Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	Tidak Membahas Kepemimpinan dan Motivasi Kerja	Budaya organisasi secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.	Program Pascasarjana STIE AMKOP MaksassVol. 7.No.3,2024 ISSN 2621-4581
10	Sarah Ladita, Survival Survial Dan Choirul Anam 2024 " <i>The Influence Of Job Characteristics On</i>	Kinerja Karyawan dan Karakteristik Pekerjaan	Tidak Membahas Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB),	Karakteristik pekerjaan tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.	Paper Bisnis: International Journal of Entrepreneurship and Management DOI:

1	2	3	4	5	6
	<i>Organizational Citizenship Behaviour And Job Engagement And Its Implications For Employee Performance"</i>		Keterlibatan Pekerjaan	Karakteristik pekerjaan yang ditingkatkan dapat memaksimalkan potensi karyawan	<a href="https://doi.org/10.61132/e-paperbisnis.v1i2.17">https://doi.org/10.61132/e-paperbisnis.v1i2.17</a> Vol.1, No.2 June 2024 e-ISSN :3047-907X; p-ISSN :3047-9061, Page 01-13
11	Milad Ahmadi Ardebilpour, Azadeh Amoozegar, Patrick Kerry, Dan Mohammad Falahat 2024 <i>"Impact Of Organizational Culture On Employee Commitment: Mediating Role Of Employee Engagement And Perceived Organizational Support"</i>	Komitmen karyawan dan Budaya Organisasi	Tidak Membahas Keterlibatan karyawan	Budaya organisasi berdampak positif pada komitmen karyawan	Journal of Infrastructure , Policy and Development 2024, 8(8), 4997. <a href="https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4997">https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4997</a>
12	Alfred Renyut, Tanto G Sumarsono, Dan Mohammad Choldum Sina Setyadi 2024 " <i>Building Employee Performance: The Synergistic Effect Of Organizational Culture, Leadership Style And Organizational Commitment"</i>	Kinerja karyawan , Komitmen Karyawan, budaya Organisasi	Tidak Membahas Gaya kepemimpinan	Penilaian kinerja selaras dengan budaya organisasi.omit men organisasi memediasi dampak budaya dan kepemimpinan terhadap kinerja.	International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)   Volume  12  Issue  11  Pages  7861-7869  2024   Website: <a href="https://ijsrm.net">https://ijsrm.net</a> et ISSN: 2321-3418 DOI: 10.18535/ijsrm/v12i11.em05



1	2	3	4	5	6
13	Diah Ariefiana, Dan Euis Soliha "Lmx ( <i>Leader Member Exchange</i> ) dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Career Plateau Dengan Mediasi Kepuasan Kerja"	Karakteris tik Pekerjaan	Tidak Mebahas Kepuasan kerja dan Dataran tinggi karir Pertukaran Anggota Pemimpin (LMX)	Karakteristik pekerjaan secara positif mempengaruhi kepuasan kerja.	NDICATOR S Vol. 3(1)(2021) INDICATOR S Journal of Economics and Business <a href="http://indicators.iseisemarang.or.id/index.php/jebis">http://indicators.iseisemarang.or.id/index.php/jebis</a>
14	Anusha Asim Dan Dr. Danish Ahmed 2024 "How <i>Organizational Citizenship Behavior Affect Employee Job Performance: The Role Of Organizational Commitment, And Self-Efficacy, Complemented By Group Cohesiveness</i> "	Kinerja pekerjaan karyawan dan Komitmen organisasi	Tidak Mebahas Efikasi diri, Kekompakan Kelompok dan Perilaku Kewarganega raan Organisasi - Organisasi	OCBI secara signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan, komitmen, dan efikasi diri	Karachi University Business School, University of Karachi, Pakistan
15	Dedi Rianto Rahardi 2024 "Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Pada Pt Swadharma Sarana Informatika"	Kinerja Organisasi danBudaya a Organisas	Tidak MebahasKep emimpinan Motivasi Karyawan dan Motivasi Karyawan	Budaya organisasi berdampak negatif pada kinerja organisas, Kinerja organisasi tidak secara signifikan mempengaruhi motivasi karyawan, Budaya organisasi secara positif mempengaruhi	Jurnal Nusa Manajemen, Maret 2024, Vol.1 No.1 Hal 47-65

1	2	3	4	5	6
				motivasi karyawan	
16	Marijana Oljaca 2024 <i>"Enhancing Employee Job Performance Through Supportive Leadership, Diversity Management, And Employee Commitment: The Mediating Role Of Affective Commitmen"</i>	Kinerja pekerjaan karyawan Komitmen afektif	Kepemimpinan yang mendukung Manajemen keragaman	Kepemimpinan yang mendukung secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan karyawan, Komitmen afektif memediasi hubungan kepemimpinan dan kinerja	Journal of International Business Research and Marketing Volume 8, Issue 3, August 2024. practice. Journal of International Business Research and Marketing Volume 8, Issue 3, August 2024, DOI: 10.18775/jibrm.1849-8558.2015.83.3002 UR
17	Arga Parulian, Hasyim Ahmad, Anastina Tahjoo 2024 " Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di RS X Jakarta Pusat"	Komitmen karyawan dan Budaya organisasi	Tidak Membahas Lingkungan kerjadan Gaya kepemimpinan demokratis	Kepuasan kerja memediasi kompetensi, komitmen, dan efek budaya organisasi. Kompetensi dan budaya organisasi secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan	Journal of Educational Innovation and Public Health Volume. 2 No. 4 Oktober 2024 P-ISSN : 2964-6324, E-ISSN : 2963-0703, Page. 174-204 DOI: <a href="https://doi.org/10.55606/innovation.v2i4.3262">https://doi.org/10.55606/innovation.v2i4.3262</a> Available online at: <a href="https://prin.or">https://prin.or</a>

1	2	3	4	5	6
				secara langsung	.id/index.php/Innovation
18	Gabriel C. Kanu, Ikechukwu V. N. Ujoatuonu, Uchenna G. Amaechi, Okechukwu V. Odo Dan Casmir Ani <i>"Moderating Role Of Work/Non-Work Interference And Enhancement In The Associations Of Job Characteristics, Person-Job-Fit, And Military Personnel Career Adaptation"</i>	Karakteristik pekerjaan	Tidak Membahas Sesuai Perorang-Pekerjaan, Gangguan Kerja/Non-Kerja dan Peningkatan Kerja	Karakteristik pekerjaan berkorelasi positif dengan adaptasi karir. Dan Interaksi antara karakteristik pekerjaan dan gangguan kerja signifikan Person-job-fit berhubungan positif dengan adaptasi karir. Gangguan kerja/non-kerja memoderasi karakteristik pekerjaan dan kemampuan beradaptasi karir	Journal of Chinese Human Resources Management 2024, VOL. 15, NO. 4, 48-61 DOI: 10.47297/ws pchrmWSP2040-800503.20241504 Copyright: © 2024 Author(s). Published by Porcelain Publishing International Limited. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license ( <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/</a> ). To cite this article: Kanu, G. C., Ujoatuonu, I. V. N., Amaechi, U. G., Odo, O. V., & Ani, C. (2024). Moderating role of work/
19	Jumawan 2024 <i>"Pengaruh Manajemen"</i>	Manajemen konflik, Budaya	Tidak Membahas	Budaya organisasi secara positif	JEBI: Jurnal Ekonomi dan Bisnis

1	2	3	4	5	6
	Konflik, Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan"	organisasi dan Kinerja karyawan	Perubahan organisasi	mempengaruhi hasil kinerja karyawan. Manajemen konflik yang efektif meningkatkan komitmen organisasi dan produktivitas karyawan. Kinerja karyawan sangat penting untuk mencapai tujuan organisas	Vol. 2 No. 1, Januari (2024), Hal. 23-34 e-ISSN: 3021-8365
20	Haikun, Baharuddin Bata Ilyas Dan Hardiyono 2024 "Pengaruh Kualitas Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pengurus Melalui Komitmen Organisasi Pada PP IPMALUTIM"	Komitmen Karyawan dan Budaya Organisasi	Tidak Membahas Kinerja manajemen dan Kualitas kepemimpinan	Budaya organisasi secara positif mempengaruhi komitmen organisasi. Budaya organisasi berdampak positif pada kinerja manajemen	ISSN 2521-4581. Vol.7,No.3,2 024
21	Kanis Fatema 2024 <i>"Relationship Between Job Characteristics Model And Job Satisfaction With Mediating Effect Of Organizational Commitment"</i>	Kepuasan Kerja dan komitmen karyawan	Data dianalisis menggunakan SPSS 25.0 untuk wawasan statistik dan Kepuasan Kerja	JCM dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif. Komitmen organisasi berdampak positif pada kepuasan kerja. Komitmen organisasi	ISSN (print): 2644-0679, ISSN (online): 2644-0695 Volume 07 Issue 10 October 2024 DOI: 10.47191/ijss-hr/v7-i10-15, Impact factor- 7.876 Page No:

1	2	3	4	5	6
				memediasi JCM dan hubungan kepuasan kerja.	7475-7484 IJSSHR, Volume 07 Issue 10 October 2024 www.ijsshr.in Page 7475
22	Hao, Sun 2024 <i>"Leadership Style Employee Job Satisfaction And Organizational Culture: Basis For Employee Innovation Behavior Framework"</i>	Budaya organisas	Tidak Membahas Gaya kepemimpinan Kepuasan kerja karyawan	Budaya organisasi yang kuat ditentukan oleh dimensi budaya inti, Budaya yang mendukung meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan	International Journal of Research Studies in Management 2024 Volume 12 Number 2, 143-154. SSN: 2243-7770 Online ISSN: 2243-7789. DOI: 10.5861/ijrsm.2024.1025
23	Peni Permata Dewi, Indarto Indarto, Yuli Budiat 2024 <i>"Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Panti Pelayanan Sosial Lanjut Usia Potroyudan Jepara)"</i>	Komitmen Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan	Tidak Membahas Komitmen dan Kepuasan kerja	Kepuasan kerja memediasi kompetensi, komitmen, dan efek budaya organisasi, Komitmen tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung	<a href="https://jurnalpedia.com/1/index.php/jem">https://jurnalpedia.com/1/index.php/jem</a> Tanggal Upload : 01 Agustus 2024 Page   123 Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol. 6, No. 3
24	Bambang Sutejo, Shofia Amin, Dan Syahmardi Yacob 2022 <i>"Job Characteristics: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan"</i>	Kinerja karyawan dan Karakteristik Pekerjaan	Tidak Membahas Keterlibatan Karyawan	Karakteristik Pekerjaan tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan.	<a href="https://dinasti.rev.org/JEMS">https://dinasti.rev.org/JEMS</a> I Vol 4, No 1, September 2022 23   Page e-ISSN: 2686-5238,

1	2	3	4	5	6
	Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi"			Keterlibatan Karyawan secara positif mempengaruhi Kinerja Karyawan. Karakteristik Pekerjaan berdampak signifikan pada Keterlibatan Karyawan	p-ISSN 2686-4916 DOI: <a href="https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i1">https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i1</a> Received: 17 Juli 2022, Revised: 16 Agustus 2022, Publish: 20 September 2022 <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/</a>
25	Nyone Clifford Baritule Dan Vinazor James Enwin 2021 <i>"Employee Commitment And Organizational Performance"</i>	Komitmen karyawan	Tidak Membahas Kepuasan kerja Perilaku kewarganegaraan organisasi Sifat Kepribadian Lima Besar	Komitmen karyawan secara signifikan berdampak pada kinerja organisasi	HE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT ISSN 2321-8916. DOI No.: 10.24940/theijbm/2021/v9/i6/BM2103-031
26	Yeninda Yaumil Anam Dan Daniel Ong Kim Kui "Pengaruh <i>Job Involvement</i> Dan <i>Job Characteristics</i> Terhadap <i>Job Outcome</i> Melalui <i>Work Engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi	Membahas Karakteristik Pekerjaan	Tidak Membahas Hasil Pekerjaan dan Keterlibatan Pekerjaan Keterlibatan Kerja	Karakteristik Pekerjaan berdampak positif pada Hasil Pekerjaan. Karakteristik Pekerjaan secara positif mempengaruhi Keterlibatan Kerja.	Feedforward: Journal of Human Resource Vol. 4, No. 1, April 2024 Faculty of Economics and Business Pelita Harapan University 1

1	2	3	4	5	6
	<p>Pada Karyawan Pt XYZ <i>The Influence Of Job Involvement And Job Characteristics On Job Outcomes Through Work Engagement As Mediation Variables In Pt. Xyz"</i></p>				
27	Nur Aminin, Dan Tristiana Rijanti 2022 "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional"	Kinerja karyawan dan Karakteris- tik Pekerjaan dan komitmen karyawan	Tidak Mebahas Kompetensi	Karakteristik pekerjaan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen organisasi berdampak positif pada kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan berdampak negatif pada komitmen organisasi. Kompetensi berdampak negatif pada komitmen organisasi. Komitmen organisasi memediasi karakteristik pekerjaan dan hubungan kinerja.	Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan Volume 4, Special Issue 4, 2022 P-ISSN: 2622-2191 E- ISSN : 2622- 2205 Open Access: <a href="https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue">https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue</a>

1	2	3	4	5	6
				Komitmen organisasi memediasi kompetensi dan hubungan kinerja.	
28	Iwan Bipianto,, Wasiman 2024 "Analisis Manajemen Konflik Dan Stres Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT XYZ Di Kota Batam"	Kinerja karyawan Konflik kerja	Tidak Membahas Stres kerja	Konflik kerja tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan	e-ISSN: 3025-9770
29	I Wayan Aryawan, Anak A. Gede Agung, Ni Luh G. Erni Sulindawati, Basilius R. Werang 2024 "Exploring The Effect Of Interpersonal Communication, Conflict Management, Asta Brata Leadership Style, And Motivationon Job Satisfaction Of Teachers"	Manajemen Konflik	Tidak Membahas Komunikasi Interpersona Motivasi Kerja dan Motivasi kerja	Manajemen konflik sangat penting untuk kepuasan kerja guru	egem Journal of Education and Instruction, Vol. 14, No. 2 , 2024 (pp. 331-339) DOI: 10.47750/pegog.14.02.38
30	Ni Nengah Rupadi Kertiriasih, Tiksnayana Vipraprastha, Dan Ni Luh Putu Sariani 2023" Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi	Kinerja Karyawan dan komitmen organisasi	Tidak Membahas Kepuasan Kerja dan Kompensasi	Komitmen organisasi secara positif mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	Edunomika – Vol. 08, No. 01, 2023



1	2	3	4	5	6
	Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening"				
31	Kuswanti, Lutfiah Nurahmawati Putri, Ilham Kodratul Alam, Marhalinda, Dan Maya Syafriana Efendi 2024 "Manajemen Konflik Pada Layanan Pt. Pegadaian"	Manajemen Konflik	Tidak Membahas Resolusi Konflik	Manajemen konflik yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Penghindaran adalah gaya manajemen konflik yang paling umum digunakan. Konflik dapat meningkatkan efisiensi dengan manajemen yang tepat. Divisi penanganan konflik sangat penting untuk manajemen yang efektif	DOI : 10.37817/IK RAITH-EKONOMIK A. P-ISSN : 2654-4946 E-ISSN : 2654-7538
32	Diniar Mufrihatul Fazza, Metta Padmalia, Tony Antonio 2024 "Efek Mediasi <i>Employee Engagement</i> Terhadap Manajemen Konflik Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga"	Manajemen konflik dan Kinerja karyawan	Tidak Membahas Keterlibatan karyawan	Manajemen konflik secara positif mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan, Manajemen konflik yang efektif dapat mengurangi dampak negatif pada keterlibatan karyawan	DOI : 10.21067/mb r.v8i1.9987. ISSN: 2541-5808 (Online) MBR (Management and Business Review), 8(1) 2024, 89-100

1	2	3	4	5	6
33	Ali Ilmi Nur Rahman, Dan Eisha Lataruva 2023 "Nalisis Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Perempuan PT Sai Apparel Industries)"	Komitmen Afektif dan Kinerja Karyawan	Tidak Membahas Konflik Pekerjaan-Keluarga dan Stres Kerja	Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan peningkatan pada komitmen afektif, maka kinerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya	DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT Volume 12 Nomor 4 Tahun 2023, Halaman 1 <a href="http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/db">http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/db</a> r ISSN 2337-3792 (Online):
34	Amanda Restu Adzani Dan Sylvia Diana Purba 2022 "Attention To Stay Milenial Pada 5 E-Commerce Terbesar Di Indonesia: Efek Karakteristik Pekerjaan, Stres Kerja, dan Dukungan Peer & Supervisor"	Menggunakan Karakteristik pekerjaan	tidak membahas Niat untuk tinggal Stres pekerjaan sebagai variabel mediasi	Karakteristik pekerjaan berdampak negatif pada niat untuk tinggal, Stres kerja memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan niat untuk tinggal, Dukungan rekan dan supervisor memoderasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan niat untuk tinggal.	DeReMa (Development of Research Management) : Jurnal Manajemen Vol. 17 No. 1, Mei 2022
35	Dara Nabilla Islami, Dan I Made Adnyana	Budaya Organisasi dan	Tidak Membahas motivasi	Motivasi dan budaya organisasi	COSTING: Journal of Economic,

1	2	3	4	5	6
	2024 <i>"The Influence Of Extrinsic Motivation, Leadership And Organizational Culture On Employee Performance Through Job Satisfaction At PT Erha Indonesia"</i>	Kinerja Karyawan	Ekstrinsik Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	secara positif mempengaruhi kepuasan kerja	Business and Accounting Volume 7 Nomor 5, Tahun 2024 e-ISSN : 2597-5234
36	Isnin Fajar, Sabeli Aliya 2024 <i>"The Influence Of Conflict Management Strategies And Employee Engagement On Employee Performance At PT. PLN (Persero) Ampera Branch Palembang Indonesia"</i>	Strategi Manajemen Konflik dan Kinerja Karyawan	Tidak Membahas Keterlibatan Karyawan	Strategi Manajemen Konflik secara positif mempengaruhi kinerja karyawan secara mandiri	Commercium : Journal of Business and Management E-ISSN : 3031- 9889 Volume. 2 Issue 4 November 2024 Page No: 164-178
37	B Madhura 2023 <i>" Organization Climate And Employee Commitment"</i>	Komitmen Karyawan	Tidak Membahas iklim organisasi	Kesimpulan Kesimpulan penelitian ini menguraikan literatur penting tentang iklim organisasi dan komitmen organisasi untuk memahami ide dan aspek secara mendalam. Temuan ini membantu organisasi dalam	Asisten Profesor, Sekolah Studi Manajemen, Institut Sains dan Teknologi Sreenidhi, Ghatkesar, Hyderabad, Telangana, India. Email: madhurabn@gmail.com

1	2	3	4	5	6
				mempertimbangkan evolusi elemen penting iklim organisasi yang memiliki dampak substansial pada tingkat komitmen di sektor tertentu dan secara umum di semua sektor, yang memungkinkan organisasi menghasilkan tenaga kerja yang berdedikasi. Suatu organisasi harus meningkatkan kebahagiaan karyawan dan komitmen organisasi jika ingin mencapai tujuan dan sasaran bisnisnya.	
38	Renny Sara Asih Nababan, Emiliana Tarigan, Dan Emiliana Tjitra 2024 <i>"The Effect Of Transformational Leadership Style And Conflict Management Of The Head Of The Room On Job Satisfaction"</i>	Manajemen konflik	Tidak Membahas Kepuasan Kerja Karyawan	Manajemen konflik yang efektif meningkatkan kepuasan kerja di antara perawat pelaksana	Asian Journal of Healthy and Science p-ISSN: 2980-4302 e-ISSN: 2980-4310 Vol. 3 No 7. July, 2024

1	2	3	4	5	6
	<i>Of Executive Nurses"</i>				
39	Peni Permata Dewi, Indarto Indarto, dan Yuli Budiati 2024 "Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Panti Pelayanan Sosial Lanjut Usia Potroyudan Jepara)"	Komitmen Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan	Tidak Membahas Kompetensi dan Kepuasan kerja	Komitmen Karyawan: Tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja secara langsung tetapi mempengaruhi nya melalui kepuasan kerja Budaya Organisasi: Memiliki efek positif langsung pada kinerja dan juga berdampak melalui kepuasan kerja Kepuasan Kerja: Bertindak sebagai mediator penting antara komitmen, budaya organisasi, dan kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol. 6, No. 3. <a href="https://journals.pedia.com/1/index.php/jem">https://journals.pedia.com/1/index.php/jem</a> Tanggal Upload : 01 Agustus 2024 Page   123 Jurnal Ekonomi
40	Rismanto Runda, Abd. Azis Muthalib, dan Mahmudin A. Sabilalo 2024 " Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Semangat Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor	Kinerja karyawan dan Karakteristik Pekerjaan	Tidak Membahas Antusiasme kerja dan Kemampuan kerja	Karakteristik pekerjaan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Antusiasme kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Kemampuan kerja memiliki	1 JISEF: Journal Of International Syaria Economics and Financial <a href="http://azrameindonesia.azrameidonesia.com/index.php/JISEF/i">http://azrameindonesia.azrameidonesia.com/index.php/JISEF/i</a>

1	2	3	4	5	6
	Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumberdaya Manusia Kabupaten Kolaka Timur"			dampak positif pada kinerja karyawan.	ndex DOI : <a href="https://doi.org/10.62668/jisef.v3i01.1014">https://doi.org/10.62668/jisef.v3i01.1014</a> Email : info@azrame diaindonesia. com JISEF: Volume 3 (No 01) 2024 Pp 01-21, e- ISSN: 2829- 5226 (Online)

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Karakteristik pekerjaan memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Pekerjaan dengan otonomi, variasi keterampilan, dan umpan balik yang jelas meningkatkan motivasi serta efektivitas kerja (Locke & Latham, 2002). Ketika tugas memiliki makna dan tantangan yang sesuai, karyawan lebih produktif dan berkomitmen (Robbins & Judge, 2013).

Hubungan ini dipengaruhi oleh gaya manajemen konflik. Lingkungan kerja yang mendukung penyelesaian konflik secara konstruktif memperkuat dampak positif karakteristik pekerjaan terhadap produktivitas (Campbell et al., 1993). Sebaliknya, konflik yang tidak terkelola dengan baik dapat menghambat efek positif tersebut. Organisasi perlu merancang pekerjaan yang memotivasi karyawan serta menerapkan strategi manajemen konflik yang efektif guna menjaga produktivitas.

Komitmen karyawan berperan dalam menentukan loyalitas dan kinerja individu dalam organisasi. Meyer dan Allen (1991) mengidentifikasi tiga jenis komitmen: afektif, berkelanjutan, dan normatif. Komitmen afektif yang tinggi dikaitkan dengan motivasi dan produktivitas yang lebih baik, sementara komitmen berkelanjutan cenderung bersifat pragmatis tanpa meningkatkan kinerja secara signifikan.

Komitmen yang kuat membantu karyawan beradaptasi dengan tantangan pekerjaan, mengurangi turnover, dan meningkatkan efektivitas kerja (Mathieu & Zajac, 1990). Organisasi yang mendorong keterlibatan karyawan melalui lingkungan kerja yang suportif dapat memperkuat komitmen dan kinerja mereka (Meyer & Herscovitch, 2001). Penting bagi organisasi untuk membangun sistem kerja yang mendukung keterlibatan karyawan guna meningkatkan produktivitas dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten.

Organisasi yang menerapkan desain pekerjaan yang baik cenderung memiliki tenaga kerja lebih produktif dan loyal. Pemberian umpan balik yang konstruktif membantu karyawan memahami kontribusi mereka serta meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, fleksibilitas dalam pekerjaan memungkinkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, yang dapat mengurangi turnover dan meningkatkan kinerja.

Penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang baik berkorelasi positif dengan kepuasan dan motivasi karyawan (Hackman & Oldham, 1976; Meyer & Allen, 1991). Umpan balik yang jelas meningkatkan produktivitas (Parker et al., 2001), sedangkan tantangan kerja

yang sesuai dapat mengurangi turnover (Garg & Rastogi, 2006). Struktur kerja yang baik meningkatkan efektivitas (Morgeson & Humphrey, 2006), sementara kurangnya variasi tugas dapat menurunkan keterlibatan (Humphrey et al., 2007). Fleksibilitas dalam pekerjaan juga membantu mengurangi stres (Tims et al., 2013). Organisasi perlu merancang pekerjaan yang strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan minim konflik serta meningkatkan loyalitas karyawan.

Komitmen karyawan berperan dalam menentukan loyalitas dan kinerja individu dalam organisasi. Meyer dan Allen (1991) mengidentifikasi tiga jenis komitmen: afektif, berkelanjutan, dan normatif. Komitmen afektif yang tinggi dikaitkan dengan motivasi dan produktivitas yang lebih baik, sementara komitmen berkelanjutan cenderung bersifat pragmatis tanpa meningkatkan kinerja secara signifikan.

Komitmen yang kuat membantu karyawan beradaptasi dengan tantangan pekerjaan, mengurangi turnover, dan meningkatkan efektivitas kerja (Mathieu & Zajac, 1990). Organisasi yang mendorong keterlibatan karyawan melalui lingkungan kerja yang suportif dapat memperkuat komitmen dan kinerja mereka.

Budaya organisasi menentukan pola pikir, nilai, dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya. Budaya yang kuat menciptakan keselarasan antara individu dan tujuan perusahaan, sehingga meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan (Denison, 1990). Cameron dan Quinn (1999) mengklasifikasikan budaya organisasi menjadi empat tipe: klan, adhokrasi,



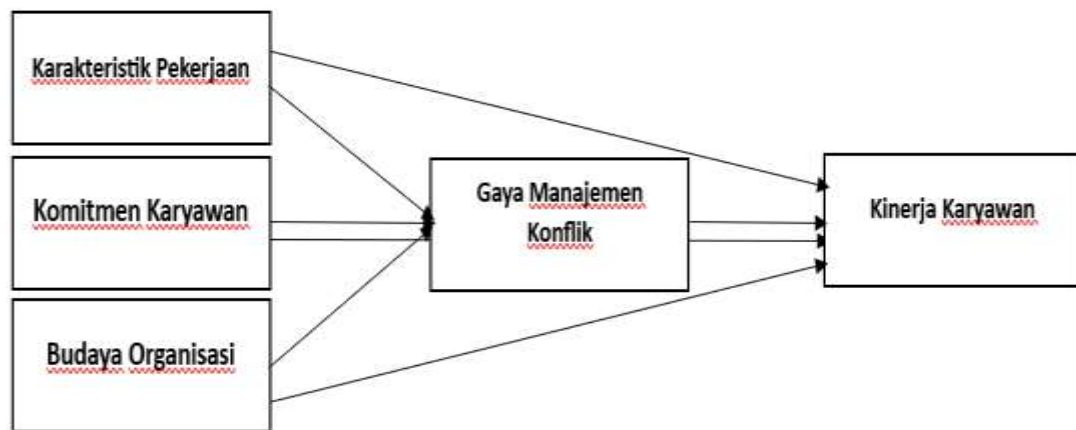
hierarki, dan pasar, masing-masing dengan pengaruh yang berbeda terhadap efektivitas kerja.

Budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan produktivitas, sementara budaya yang terlalu birokratis atau kompetitif dapat menurunkan motivasi dan memperbesar potensi konflik (Kotter & Heskett, 1992). Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan budaya kerja dengan strategi bisnis dan kebutuhan karyawan guna menciptakan lingkungan yang produktif.

Gaya manajemen konflik memiliki peran penting dalam menghubungkan karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Thomas (1976) mengidentifikasi lima gaya utama dalam menangani konflik: menghindar, mengakomodasi, berkompromi, bersaing, dan berkolaborasi. Gaya yang diterapkan dapat menentukan apakah konflik akan berdampak positif atau negatif terhadap lingkungan kerja.

Gaya manajemen konflik yang tepat dapat memperkuat hubungan positif antara karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan dengan menciptakan komunikasi yang lebih terbuka dan penyelesaian masalah yang konstruktif (Rahim, 1983). Selain itu, gaya kolaboratif dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, sementara gaya bersaing yang berlebihan dapat meningkatkan ketegangan dan menghambat produktivitas (Tjosvold, 1998).

Sebagai variabel mediasi, gaya manajemen konflik berperan dalam menentukan apakah hubungan antara faktor-faktor organisasi dan kinerja karyawan akan menjadi lebih kuat atau justru melemah. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan strategi penyelesaian konflik yang sesuai guna mendukung efektivitas kerja dan kolaborasi tim.



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis ini dirancang untuk menguji keterkaitan antara variabel-variabel utama yang telah dibahas sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap gaya manajemen konflik di PT Pegadaian Area Tasikmalaya.
2. Karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya.

3. Gaya manajemen konflik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya.
4. Gaya manajemen konflik memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya.