

PENGARUH KONFLIK TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KEPERCAYAAN

JANEFI ALFIAH

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya
Kampus Ketintang Surabaya 60231

E-mail: janefi89@yahoo.co.id

Abstract: *Organization as a gathering place for individuals who have the vision, mission, and the same goal, but based on different backgrounds. The interaction between each individual to another can made individual differences in terms of values, attitudes, beliefs, perception or opinion. It makes conflict in organization. This research aimed to describe, to examine and to analyze whether conflict has effect to job satisfaction through trust. The sampling technique of research use proportionate stratified random sampling, 65 employees at the Directorate of Personnel and General PT. Pelabuhan Indonesia III Surabaya as sample. Statistical analysis method used Partial Least Square. The result of this research proves that conflict has a significant and negative impact on trust. Trust has a significant and positive impact on job satisfaction. Conflict has a significant and negative impact on job satisfaction through the mediation of trust.*

Keyword: *relationship conflict, task conflict, trust, job satisfaction.*

PENDAHULUAN

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 individu dalam hal nilai-nilai, sikap, keyakinan, kebutuhan dan kepribadian, persepsi ataupun pendapat. Hal ini dapat memicu terjadinya konflik dalam organisasi. Jhen (1995) membagi konflik menjadi dua tipe, yaitu konflik hubungan dan konflik tugas. Konflik hubungan berfokus pada hubungan antar pribadi, sedangkan tugas berhubungan dengan kandungan dan sasaran pekerjaan.

Kepercayaan (*trust*) merupakan sebuah "modal sosial" (*social capital*) yang memungkinkan kegiatan sosial-ekonomi berjalan dengan baik. Kepercayaan melibatkan kesediaan seseorang untuk bertingkah laku tertentu karena keyakinan bahwa mitranya akan

memberikan apa yang diharapkan dan suatu harapan yang umumnya dimiliki seseorang bahwa kata, janji atau pernyataan orang lain dapat dipercaya (Barnes, 2003:148).

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Laschinger dan Finegan (2005) juga menemukan hubungan positif yang kuat antara kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan Rispen *et al* (2007) yang melakukan penelitian pada 27 tim kerja pada perusahaan Telekomunikasi Belanda yang menghasilkan bahwa konflik hubungan dan konflik tugas secara parsial berpengaruh negatif dengan kepercayaan.

Penelitian De Dreu dan Weigart (2003) yang berjudul "*Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta-analysis*" menyatakan bahwa konflik hubungan dan konflik tugas berpengaruh negatif

dengan kepuasan kerja dan kinerja tim.

Penelitian Debora (2006) yang mengambil sampel 195 dosen tetap PTS di Kalimantan yang menghasilkan kepercayaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini mencoba memodifikasi ketiga penelitian diatas dengan memasukkan kepercayaan sebagai variabel mediator antara konflik (konflik tugas dan konflik hubungan) dengan kepuasan kerja. Dengan pengembangan sisi kepercayaan menurut Ferres *et al* (2004) yang membagi kepercayaan menjadi tiga bagian, yaitu kepercayaan organisasi, kepercayaan kepada atasan dan kepercayaan kepada rekan kerja.

Tujuan penelitian ini untuk mendiskripsikan konflik, kepercayaan dan kepuasan kerja, untuk menganalisis pengaruh konflik terhadap kepercayaan, untuk menganalisis pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja, untuk menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap kepuasan kerja, untuk menganalisis kepercayaan mediasi hubungan antara konflik dengan kepuasan kerja.

KAJIAN PUSTAKA

Konflik

Menurut Wexley K.N. dan Yukl G.A. (2005:229) menyatakan konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka yang akan mengganggu pencapaian tujuan yang menjadi lawannya.

Menurut Jehn (1995) ada dua jenis konflik yang terjadi dalam kelompok yaitu konflik hubungan dan konflik tugas. Konflik hubungan merupakan ketidaksepahaman atau ketidaksesuaian akibat dibawanya persoalan-persoalan personal dan

sosial yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Artinya konflik dalam hubungan kerja muncul ketika persoalan-persoalan yang sifatnya pribadi ikut dibawa dalam rutinitas kerja di perusahaan sehingga mempengaruhi tinggkah laku dalam bekerja. Konflik tugas merupakan suatu kesadaran anggota tim kerja bahwa terdapat ketidaksesuaian tentang tugas aktual yang dikerjakan dengan tujuan dan sasaran serta pembagian tugas yang telah dibuat sebelumnya. Hal ini tentu memberikan dampak yang kurang baik, terlebih saling ketergantungan kegiatan kerja merupakan salah satu sumber konflik organisasional (Reksohadiprojo dan Handoko, 2008:233).

Beberapa penelitian terdahulu tentang konflik (konflik hubungan dan konflik tugas), penelitian Curseu dan Schruijer (2007) yang menghubungkan identifikasi tim, kepercayaan dan konflik. Penelitian Ayoko dan pekerti (2006) yang menghubungkan konflik (konflik hubungan dan konflik tugas) dengan kepercayaan. Penelitian De Dreu dan Weigart (2003) menghubungkan konflik, kinerja tim dan kepuasan kerja. Penelitian ini mencoba menghubungkan konflik, kepercayaan dengan kepuasan kerja.

Kepercayaan

Kepercayaan adalah keyakinan terhadap kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas. Menurut Ferres *et al* (2004) kepercayaan dibagi menjadi 3 macam yaitu: kepercayaan organisasi, kepercayaan kepada atasan dan kepercayaan rekan kerja. Kepercayaan organisasi adalah kepercayaan pekerja terhadap pimpinan organisasi dan tindakan-tindakan organisasi. Kepercayaan kepada atasan adalah rasa percaya yang tumbuh pada pimpinan organisasi yang akan mempermudah

individu untuk berinteraksi dalam pekerjaannya. Kepercayaan rekan kerja adalah rasa percaya antara individu satu dan individu yang lain dalam suatu organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu hanya mengambil salah satu dari ketiga dimensi kepercayaan. Penelitian Debora (2006) menghubungkan kepercayaan organisasional dengan kepuasan kerja. Penelitian Laschinger dan Finegan (2005) menghubungkan kepercayaan organisasional dengan peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian Guohong dan Harm (2008) menghubungkan identifikasi tim, kepercayaan rekan kerja, dan konflik. Penelitian ini menggunakan ketiga dimensi kepercayaan yang mengacu pada penelitian Ferres *et al* (2004) yaitu kepercayaan organisasi, kepercayaan kepada atasan dan kepercayaan rekan kerja.

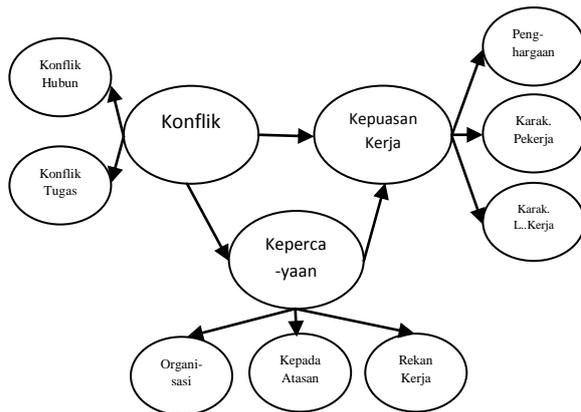
Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya sebagai suatu respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya. Dimensi tentang kepuasan kerja menurut penelitian Victor S. Desantis dan Samantha L. Durts (dalam Emilisia, 2001) yang berjudul *Comparing Job Satisfaction Among Public-and Privat-Sector Empolyees*, yang menyatakan bahwa dimensi kepuasan kerja terdiri dari: penghargaan finansial dan non finansial, karakteristik pekerjaan, karakteristik lingkungan kerja dan karakteristik personal. Penghargaan

finansial dan non finansial meliputi gaji, tunjangan dan peluang promosi merupakan variabel yang secara nyata berhubungan dengan kepuasan kerja. Selain itu *frine benefits* seperti waktu untuk berlibur merupakan mekanisme lain untuk memberi kompensasi berdasarkan jasa yang telah diberikan. Karakteristik pekerjaan yaitu karyawan yang melakukan tugasnya dengan memiliki sifat-sifat dalam *skill variety, job significances*, autonom dan umpan balik akan menggunakan pengalaman mereka untuk mencapai kepuasan kerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak menghadapi hal tersebut. Karakteristik lingkungan kerja yang meliputi: *office sorroundings* dan atmosfer. Karakteristik personal yang mempelajari beberapa atribut karakter seseorang seperti jenis kelamin, umur, ras dan pendidikan berhubungan dengan kepuasan kerja.

Beberapa penelitian terdahulu yang hanya menghubungkan konflik dengan kepuasan kerja (De Dreu dan Weigart, 2003). Penelitian Rispen *et al* (2007) yang menghubungkan konflik dengan kepercayaan. Penelitian Debora (2006) yang menghubungkan kepercayaan organisasional dengan kepuasan kerja. Penelitian ini mencoba menghubungkan konflik, kepercayaan dan kepuasan kerja.

Pola hubungan antar variabel tersebut dikaitkan dengan teori-teori yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dapatlah dibuat secara skematis kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan telaah teoritis dan telaah empiris, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Semakin tinggi konflik, semakin rendah kepercayaan
- H2 : Semakin tinggi konflik, semakin rendah kepuasan kerja
- H3 : Semakin tinggi kepercayaan, semakin tinggi kepuasan kerja
- H4 : Konflik ditempat kerja akan menurunkan kepercayaan dan selanjutnya kepercayaan akan meningkatkan kepuasan kerja

METODE

Penelitian ini adalah *explanatory research*. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Direktorat Personalia dan Umum pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya yang berjumlah 78 orang. Dengan sampel 65 pegawai berdasarkan pada tabel Krejcie dan Morgan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *proportionate stratified random sampling*.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu angket (angket tertutup dengan skala likert), dokumentasi dan wawancara. Uji keandalan data menggunakan uji validitas dan uji

reliabilitas data dengan bantuan program SPSS versi 18,0. Teknik analisis dalam penelitian ini yaitu: analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif yang menggunakan statistik rata-rata (MEAN) dengan kategori berdasarkan *Three-box Method*. Analisis inferensial yang menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software SMART PLS.

Pengukuran variabel konflik merujuk penelitian Jhen (1995) yaitu: konflik hubungan dan konflik tugas. Indikator konflik tugas dan konflik hubungan merupakan hasil sintesa dari Jhen (1995), Jhen (1997) dan Jhen *et al* (1999) sehingga indikator dalam pengukuran konflik hubungan yaitu: ketegangan, permusuhan, perasaan mudah marah dan emosi. Sedangkan indikator dalam pengukuran konflik tugas yaitu: kesadaran akan ketidaksesuaian tugas, perselisihan ide, pandangan, pemikiran dan ketidaksepakatan kandungan keputusan.

Pengukuran variabel kepercayaan merujuk penelitian Ferres *et al* (2004) yaitu: kepercayaan organisasi, kepercayaan kepada atasan dan kepercayaan rekan kerja. Indikator kepercayaan organisasi meliputi: kompetensi, keterbukaan, keterpedulian, reabilitas dan identifikasi (Debora, 2006). Indikator kepercayaan kepada atasan meliputi: kesetiaan, keterbukaan dan konsistensi (Ferres *et al*, 2004). Sedangkan indikator kepercayaan rekan kerja meliputi: integritas, kompetensi, konsistensi, kesetiaan dan keterbukaan (Robbin dan Judge, 2008:98).

Pengukuran variabel kepuasan kerja merujuk penelitian Victor S.Desantis dan Samantha L.Durts (dalam Emilisia, 1996) yaitu: penghargaan finansial dan non finansial, karakteristik pekerjaan dan karakteristik lingkungan kerja.

Indikator penghargaan finansial dan non finansial meliputi: gaji, tunjangan, peluang promosi dan *frine benefits*. Indikator karakteristik pekerjaan meliputi: *skill variety*, *job significances*, autonom dan umpan balik. Indikator karakteristik lingkungan kerja meliputi *office sorroundings* dan atmosfer.

HASIL

Hasil Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui deskripsi untuk masing-masing variabel penelitian pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1 Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Konflik

Dimensi	Indikator	Frekuensi Alternatif Jawaban					Mean Indikator	Mean Dimensi	Mean Variabel
		5	4	3	2	1			
Konflik Hubungan	Ketegangan	2	3	8	42	10	2,15	2,09 (Rendah)	
	Permusuhan	1	5	5	37	17	2,02		
	Perasaan mudah marah	3	3	5	36	18	2,03		
	Emosi	2	4	8	39	12	2,15		
Konflik Tugas	Kesadaran akan ketidaksesuaian actual	3	3	8	40	11	2,18	2,14 (Rendah)	2,12 (Rendah)
	Perselisihan ide, pandangan dan pemikiran	2	3	11	36	13	2,15		
	Ketidaksepakatan kandungan keputusan	1	5	9	34	16	2,09		

Pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa untuk skor rata-rata variabel konflik adalah sebesar 2,12, dengan demikian responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan memiliki konflik yang rendah. Skor rata-rata untuk dimensi konflik hubungan sebesar 2,09, dimana skor ini termasuk dalam kategori rendah. Sedangkan skor rata-rata untuk konflik tugas sebesar 2,14, dimana skor ini termasuk dalam kategori rendah.

Deskripsi jawaban responden untuk variabel kepercayaan seperti pada tabel 2. Sehingga dapat diketahui bahwa untuk skor rata-rata variabel kepercayaan adalah sebesar 3,99, dengan demikian responden dalam penelitian ini dapat

dikategorikan memiliki kepercayaan yang tinggi. Dimensi kepercayaan rekan kerja memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,06, diikuti kepercayaan kepada atasan sebesar 3,96, kemudian kepercayaan organisasi sebesar 3,94. Berikut penjelasan untuk masing-masing dimensi kepercayaan. Skor rata-rata untuk dimensi kepercayaan organisasi sebesar 3,94, dimana skor ini termasuk dalam kategori tinggi. Skor rata-rata untuk kepercayaan kepada atasan sebesar 3,96, dimana skor ini termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan skor rata-rata untuk dimensi kepercayaan rekan kerja sebesar 4,06, dimana skor ini termasuk dalam kategori tinggi.

Tabel 2 Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kepercayaan

Dimensi	Indikator	Frekuensi Alternatif Jawaban					Mean Indikator	Mean Dimensi	Mean Variabel
		5	4	3	2	1			
Kepercayaan Organisasi	Kompetensi	7	48	8	2		3,92	3,94 (Tinggi)	
	Keterbukaan	9	43	11	2		3,91		
	Keterpedulian	6	46	12	1		3,88		
	Reliabilitas	11	42	11	1		3,97		
	Identifikasi	14	41	7	3		4,02		
Kepercayaan Kepada Atasan	Kesetiaan	8	53	2	2		4,03	3,96 (Tinggi)	3,99 (Tinggi)
	Keterbukaan	11	47	5	2		4,03		
	Konsistensi	7	42	14	2		3,83		
Kepercayaan Rekan Kerja	Integritas	14	45	5	1		4,11	4,06 (Tinggi)	
	Kompetensi	10	49	4	2		4,03		
	Konsistensi	7	54	3	1		4,03		
	Kesetiaan	11	48	6	-		4,08		
	Keterbukaan	11	47	6	1		4,05		

Tabel 3 Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja

Dimensi	Indikator	Frekuensi Alternatif Jawaban					Mean Indikator	Mean Dimensi	Mean Variabel
		5	4	3	2	1			
Penghargaan Finansial dan nonfinansial	Gaji	10	45	9	1		3,98	3,91 (Tinggi)	
	Tunjangan	11	44	8	2		3,98		
	Peluang promosi	9	36	15	5		3,75		
	<i>Frine benefits</i>	9	43	11	2		3,91		
Karakteristik pekerjaan	<i>Skill variety</i>	15	47	3	-		4,18	4,08 (Tinggi)	4,02 (Tinggi)
	<i>Job significances</i>	15	48	2	-		4,20		
	Autonom	12	42	10	1		4,00		
	Umpan balik	13	38	10	4		3,92		
Karakteristik lingkungan kerja	<i>Office surrounding</i>	13	45	6	1		4,08	4,07 (Tinggi)	
	Atmosfer	14	42	8	1		4,06		

Pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa untuk skor rata-rata variabel kepuasan kerja adalah sebesar 4,02, dengan demikian responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Dimensi kepercayaan karakteristik pekerjaan memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,08, diikuti karakteristik lingkungan kerja sebesar

4,07, kemudian penghargaan finansial dan non finansial sebesar 3,91. Berikut penjelasan untuk masing-masing dimensi kepuasan kerja. Skor rata-rata untuk dimensi penghargaan finansial dan non finansial sebesar 3,91, dimana skor ini termasuk dalam kategori tinggi. Skor rata-rata untuk dimensi karakteristik pekerjaan sebesar 4,08,

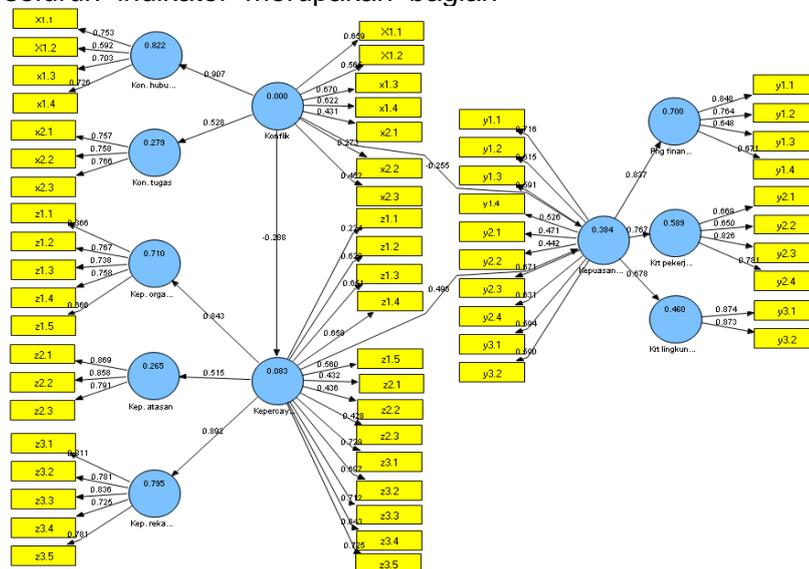
dimana skor ini termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan skor rata-rata untuk dimensi karakteristik lingkungan kerja sebesar 4,07, dimana skor ini termasuk dalam kategori tinggi.

Hasil Analisis PLS

Hasil analisis PLS dalam penelitian ini meliputi *outer model* (*convergent validity* dan *composite reliability*) dan *outer loading* (analisis R-square dan uji kausalitas). Untuk *convergent validity* dapat diketahui dari hasil *outer loading*. Hasil *outer loading* putaran pertama dalam penelitian menunjukkan ada satu indikator dari variabel kepercayaan yaitu kompetensi memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0,5, sehingga indikator tersebut harus dihilangkan dari model. Hasil putaran kedua menunjukkan bahwa seluruh indikator dari masing-masing variabel penelitian mempunyai nilai *outer loading* lebih dari 0,5, sehingga seluruh indikator merupakan bagian

dari variabel. Hasil *composite reliability* untuk dimensi dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,70, sehingga variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

Hasil *inner model* dapat diketahui dari analisis R-square, uji relevansi prediksi dan uji kausalitas. Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai R-square kepercayaan sebesar 6,52% yang berarti besarnya pengaruh konflik terhadap kepercayaan sebesar 6,52%, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain. Nilai R-square kepuasan kerja sebesar 66,41% yang berarti besarnya pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja sebesar 66,41%, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain. Dalam uji relevansi prediksi diperoleh nilai Q-square sebesar 0,2539, hal ini menunjukkan bahwa model ini memiliki nilai *predictive relevance* yang baik. Untuk uji kausalitas dapat dijelaskan dengan gambar berikut:



Gambar 2 Diagram Path

Dari gambar 2 dapat dijelaskan hasil estimate *inner weight* untuk pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja, menunjukkan nilai koefisien estimate yang negatif

sebesar -0,71 dan nilai T-statistik 2,00 lebih besar dari 1,96, sehingga menunjukkan ada pengaruh yang signifikan. Untuk hasil estimate *inner weight* untuk pengaruh konflik

terhadap kepercayaan, menunjukkan nilai koefisien estimate yang negatif sebesar -0,26 dan nilai T-statistik 12,72 lebih besar dari 1,96, sehingga menunjukkan ada pengaruh yang signifikan. Sedangkan hasil estimate *inner weight* untuk pengaruh kepercayaan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan nilai koefisien estimate yang positif sebesar 0,41 dan nilai T-statistik 7,23 lebih besar dari 1,96, sehingga menunjukkan ada pengaruh yang signifikan.

PEMBAHASAN

Berikut ini akan dibahas temuan hasil dari analisis data yang berkaitan dengan hipotesis yang diajukan.

Pengaruh Konflik terhadap Kepercayaan

Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa konflik berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap kepercayaan. Yang berarti bahwa semakin tinggi konflik akan menurunkan kepercayaan pegawai. Pengaruh konflik terhadap kepercayaan sebesar 6,16%. Temuan ini mendukung penelitian Ayoko dan Pekerti (2006) yang menyatakan bahwa konflik (konflik hubungan dan konflik tugas) memiliki hubungan yang negatif terhadap kepercayaan. Dan mendukung penelitian Rispen *et al* (2007) yang menyatakan bahwa konflik tugas dan konflik hubungan secara parsial berpengaruh negatif terhadap kepercayaan.

Penelitian Curseu dan Schruijer (2007) menyatakan bahwa identifikasi tim terkait erat dengan kepercayaan, demikian juga kepercayaan terkait erat dengan konflik tugas dan konflik hubungan. Penelitian ini mendukung penelitian tersebut bahwa terdapat keterkaitan antara konflik dengan kepercayaan.

Dalam penelitian ini menemukan bahwa konflik yang sering terjadi pada organisasi yaitu konflik hubungan dan konflik tugas yang berdasar pada penelitian Jhen (1995). Konflik hubungan terjadi ketika persoalan-persoalan yang sifatnya pribadi ikut dibawa pada rutinitas kerja di perusahaan. Hal ini ditandai jika terjadi ketegangan, permusuhan, perasaan mudah marah dan emosi dengan partner kerja. Sedangkan konflik tugas merupakan suatu kesadaran anggota tim kerja bahwa terdapat ketidaksesuaian tentang tugas aktual yang dikerjakan dengan tujuan dan sasaran serta pembagian tugas yang telah dibuat sebelumnya. Hal ini ditandai jika terjadi kesadaran akan ketidaksesuaian aktual, perselisihan ide, pandangan, pemikiran dan ketidaksepakatan kandungan keputusan dengan partner kerja. Konflik hubungan dan konflik tugas yang terjadi dalam organisasi akan menurunkan kepercayaan baik kepercayaan organisasi, kepercayaan kepada atasan, maupun kepercayaan rekan kerja.

Pengaruh Konflik terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa konflik berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja. Yang berarti bahwa semakin tinggi konflik akan menurunkan kepuasan kerja pegawai. Pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja sebesar 66,41%. Temuan ini mendukung penelitian De Dreu dan Weigart (2003) yang menyatakan bahwa konflik (konflik tugas dan konflik hubungan) memiliki korelasi kuat dan negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja anggota tim.

Menurut teori Rahim (dalam Guohong dan Harm, 2008) mengemukakan konflik sebagai

ketidaksetujuan dan perbedaan sisi pandang terhadap suatu hal. Konflik dalam organisasi memberikan dampak yang positif maupun negatif bagi organisasi. Secara positif adanya konflik dapat meningkatkan ritme kerja, membuat pekerjaan cepat selesai dan meningkatkan kedisiplinan karyawan. Sedangkan secara negatif konflik dalam organisasi dapat menyebabkan stres kerja, menurunnya kepuasan kerja, menurunnya komitmen organisasi dan meningkatkan *intention to quit*. Penelitian ini mendukung teori Rahim bahwa konflik memberikan dampak negatif dalam organisasi karena dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Dalam penelitian ini konflik diartikan suatu kondisi terjadinya ketidaksesuaian tujuan dan munculnya berbagai pertentangan perilaku, baik dalam diri individu, kelompok maupun organisasi. Jika dalam suatu organisasi terjadi konflik yang ditandai dengan munculnya ketegangan, permusuhan, perasaan mudah marah, emosi, kesadaran akan ketidaksesuaian aktual, perselisihan ide, pandangan dan pemikiran dan ketidaksepakatan kandungan keputusan. Sehingga hal-hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja masing-masing pegawai.

Pengaruh Kepercayaan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepercayaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Yang berarti bahwa semakin tinggi kepercayaan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mendukung penelitian Laschinger dan Finegan (2005) yang menyatakan bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

dan komitmen organisasi. Dan mendukung penelitian Debora (2006) yang menyatakan bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepercayaan dalam penelitian ini diartikan sebagai keyakinan terhadap kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas. Kepercayaan dalam lingkungan kerja dapat dilihat dari seberapa besar seorang pegawai percaya terhadap organisasi, percaya terhadap atasan dan percaya terhadap rekan kerja (Ferres *et al*, 2004). Kepercayaan organisasi ditandai dengan adanya keterbukaan, keterpedulian, reliabilitas dan identifikasi suatu organisasi kepada pegawainya. Kepercayaan kepada atasan ditandai dengan kesetiaan, keterbukaan dan konsistensi atasan terhadap bawahannya. Dan untuk kepercayaan kepada rekan kerja ditandai dengan integritas, kompetensi, konsistensi, kesetiaan dan keterbukaan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Kepercayaan yang terjadi pada perusahaan ini tinggi sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Konflik terhadap Kepuasan Kerja melalui Kepercayaan

Penelitian ini merupakan penelitian pertama yang membuktikan bahwa kepercayaan memediasi hubungan antara konflik dengan kepuasan kerja. Sehingga konflik tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, akan tetapi melalui kepercayaan (kepercayaan organisasi, kepercayaan kepada atasan maupun kepercayaan rekan kerja).

Beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa konflik berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja yaitu

penelitian De Dreu dan Weigart (2003) yang menyatakan bahwa konflik (konflik tugas dan konflik hubungan) memiliki korelasi kuat dan negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja anggota tim. Didukung oleh teori Rahim (dalam Guohong dan Harm, 2008) mengemukakan konflik memiliki dampak positif dan negatif. Secara negatif konflik dalam organisasi dapat menyebabkan stres kerja, menurunnya kepuasan kerja, menurunnya komitmen organisasi dan meningkatkan *intention to quit*. Penelitian ini membuktikan bahwa adanya pengaruh tidak langsung konflik terhadap kepuasan kerja yaitu melalui kepercayaan.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diartikan sebagai perilaku individual terhadap pekerjaannya sebagai suatu respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ditandai jika pegawai merasakan kepuasan dalam penghargaan finansial dan non finansial yang diberikan perusahaan seperti gaji, tunjangan, peluang promosi dan *fringe benefit*. Kepuasan kerja pegawai terhadap karakteristik pekerjaan yang diberikan perusahaan seperti *skill variety*, *job significances*, autonom dan umpan balik. Dan kepuasan kerja pegawai terhadap karakteristik lingkungan kerja seperti *office surrounding* dan atmosfer. Pengaruh tidak langsung antara konflik terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan yang berarti bahwa konflik yang terjadi pada perusahaan akan menurunkan kepercayaan dan selanjutnya kepercayaan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu hasil

analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum konflik yang terjadi pada pegawai Direktorat Personalia dan Umum PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya berada dalam kategori rendah. Untuk kepercayaan dan kepuasan kerja berada dalam kategori tinggi.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan: (1) konflik berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepercayaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik yang terjadi, akan menurunkan kepercayaan pegawai; (2) konflik berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik yang terjadi, akan menurunkan kepuasan kerja pegawai; (3) Kepercayaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepercayaan yang terjadi, akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai; (4) Adanya pengaruh yang signifikan antara konflik, kepercayaan dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan sebagai variabel mediator antara konflik dengan kepuasan kerja. Yang berarti semakin tinggi konflik yang terjadi, akan menurunkan kepercayaan dan selanjutnya kepercayaan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Saran untuk perusahaan, diharapkan mampu mengelola konflik yang muncul dalam organisasi. Sehingga konflik tidak hanya berpengaruh negatif, tetapi dapat berpengaruh positif terhadap organisasi.

Beberapa arahan untuk penelitian mendatang yang direkomendasikan sebagai berikut: (1) karena besarnya pengaruh masing-masing dimensi konflik terhadap kepercayaan dan kepuasan kerja tidak diteliti, maka penelitian

lanjutan diarahkan untuk meneliti masing-masing dimensi dari konflik; (2) penelitian ini membuktikan kepercayaan sebagai variabel mediasi antara konflik dengan kepuasan kerja, maka penelitian lanjutan diarahkan untuk meneliti kepercayaan sebagai variabel moderator, (3) penelitian ini memiliki jumlah sampel yang kecil dan hanya terbatas pada pegawai Direktorat Personalia dan Umum PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya saja, sehingga perlu dilakukan generalisasi yang lebih baik dalam penentuan populasi dan sampel.

UCAPAN TERIMAKASIH

Keberhasilan penulisan jurnal ilmiah manajemen ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan serta motivasi berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis sampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada: (1) Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si selaku pembimbing; (2) Dr. Andre Dwijanto W., S.T., M.Si selaku penguji; (3) Agus Frianto, S.T., S.E., M.M selaku penguji.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayoko, ouremi dan Pekerti, Andre. 2006. The Mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International journal of conflict* 19(4):105-124.
- Barnes, J.G.2003. *Screats of customer relationship management*, diterjemahkan oleh Andreas Winardi. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Curseu, P. dan Schruijer, S. 2007. "Does conflict shatter trust or does trust reduce conflict in team? Revisiting relationshipbbetween team diversity, conflict, trust, and team". *Paper presented at the International Associate for Conflict Management Annual Meeting* 9(4):88-92.
- De Dreu, C.K.W dan Weigart, L.R. 2003. "Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta-analisy". *Journal of Applied Psychology* 88(4):741-749.
- Debora (2006). "Pengaruh pemberdayaan kerja dan psikologis terhadap kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja dosen tetap Perguruan Tinggi Swasta". *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Petra* 8(2).
- Emilisa, N. 2001. Hubungan Antara Job Satisfaction Dengan Organizational Commitment Pada Dana Pensiun Lembaga Keuangan Yang Dikelola Oleh Perusahaan Asuransi di Jakarta. *Jurnal Media Riset Bisnis & Manajemen* 2(3):52-58.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ferres, N.,Connel, J.,Travaglione, A. 2004. Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitude. *Journal of Managerial Psychology* 19(6):608-622.
- Greer L.L., Jhen K.A dan Rispen S. 2007. It couudbe worse: a study on the alleviating roles of trust and connectendess in intragroup conflict. *International journal of conflict* 18(4):325.
- Ghozali, I. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Progam SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*.

- Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guohong, Han dan Harm. P.D. 2008. Team identification, trust and conflict: a mediation model. *International Journal of Conflict* 21(1):20-43.
- Jhen, K.A. 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly* 40(2):256.
- Jhen, K.A. 1997. Qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly* 42(3):530.
- Northcraft G.B., Neale M.A. dan Jhen, K.A. 1999. Why differences make a difference: a study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly* 44(4):741.
- Laschinger, H.K.S dan Finegan, J. 2005. "Using empowerment to build trust and respect in the workplace: a strategy for addressing the nursing shortage". *Nursing economic* 23(1):6.
- Robbin, Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbin, Sthepen dan Judge, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Reksohadiprodjo S. dan Handoko T.H. *Organisasi Perusahaan Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis Edisi 1*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis Edisi 2*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta
- Singarimbun M. dan Effendi S. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Wijono, Sutarto. 2011. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Perdana Media Group.
- Wexley, K.A dan Yukl C.A. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Terjemahan oleh Muh. Shobaruddin. 2005. Jakarta :Rineka Cipta.