

Hubungan Manajemen Konflik dengan Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Siti Noorbaeti Khoerunnisa¹, Heri Khoiruddin², Kasmin³
UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

(noorbanissa17@gmail.com)

Abstract: If conflict is managed well, it can provide satisfaction for members and can even improve the performance of the organization or institution. Educators and educational staff in the educational process play a strategic role, especially in efforts to shape the character of the nation through developing the desired personality and values. This research aims to describe conflict management and job satisfaction and analyze the relationship between conflict management and job satisfaction of teaching and education staff in State Madrasah Aliyah throughout Bandung City. The approach used is quantitative with descriptive correlational analysis methods. The data in this study was obtained through the results of distributing a questionnaire using a Likert scale model consisting of four alternative answer choices given to 40 respondents. Based on the results of conflict management research, it is included in the medium category, namely 3.37 from the results of data processing. The job satisfaction of teaching and education staff is categorized as moderate, namely 3.27 from the results of data processing. Based on the results of the correlation calculation between variable So it can be concluded that there is a relationship between employee job satisfaction management in State Madrasah Aliyah throughout Bandung City. The results of the correlation test calculation show that the significance of conflict management of madrasa heads with teacher performance is $0.001 < 0.05$. The results of the correlation test are positive, which means that if conflict management is further improved, employee job satisfaction will also increase. Then, from the results of the coefficient of determination test, it was obtained (R square) of 0.385, which means that the conflict management variable with employee job satisfaction has a contribution of 38.5%.

Keywords: conflict, job satisfaction, teaching staff, education.

Abstrak: Konflik apabila dikelola secara baik dapat memberikan kepuasan bagi anggota dan bahkan dapat meningkatkan kinerja organisasi atau Lembaga. Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen konflik dan kepuasan kerja serta menganalisis hubungan manajemen konflik dengan kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung. Pendekatan yang digunakan yaitu kuantitatif dengan metode deskriptif analisis korelasional. Data pada penelitian ini diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner dengan menggunakan model skala likert yang terdiri dari empat alternatif pilihan jawaban yang diberikan kepada 40 responden. Berdasarkan hasil penelitian manajemen konflik, termasuk ke dalam kategori sedang yaitu sebesar 3,37 dari hasil pengolahan data. Kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan, dikategorikan sedang yaitu sebesar 3,27 dari hasil pengolahan data. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi antara variable X dan variable Y, maka diperoleh angka koefisien korelasi sebesar 0,490, termasuk kategori koefisien 0,26 - 0,50 artinya terdapat hubungan yang cukup atau kuat. Maka dapat disimpulkan

bahwa terdapat hubungan antara manajemen kepuasan kerja pegawai di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung. Hasil dari perhitungan uji korelasi bahwa signifikansi manajemen konflik kepala madrasah dengan kinerja guru diperoleh $0,001 < 0,05$. Hasil uji korelasi bernilai positif yang berarti jika manajemen konflik semakin ditingkatkan kepuasan kerja pegawai juga meningkat. Kemudian dari hasil uji koefisiensi determinasi diperoleh (R square) sebesar 0,385 yang berarti bahwa variabel manajemen konflik dengan kepuasan kerja pegawai memiliki kontribusi sebesar 38,5%.

Kata kunci: konflik, kepuasan kerja, tenaga pendidik, kependidikan

A. PENDAHULUAN

Dalam proses pengelolaan pendidikan, seringkali terjadi konflik yang menghambat proses itu sendiri. Konflik dapat merugikan organisasi maupun mendorong kerugian bagi banyak pegawai yang baik. Konflik tercipta akibat situasi di mana keinginan atau kehendak berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu (Fathorrahman, 2021). Konflik seharusnya bisa dirasakan oleh pihak-pihak yang terkait. Apakah ada konflik atau tidak merupakan masalah persepsi. Apabila tidak ada yang menyadari akan adanya suatu konflik, maka secara umum bisa disepakati bahwa tidak ada konflik.

Konflik yang terjadi dalam lembaga pendidikan masih sulit dipungkiri karena lembaga pendidikan sampai saat ini masih mengalami permasalahan di berbagai bidang. Berdasarkan hal tersebut, kepala lembaga pendidikan yang berwenang memiliki peran dasar dan utama dalam merespons ketika terjadi konflik dalam sebuah lembaga. Dengan kemampuan pimpinan dalam mengelola sebuah konflik, maka konflik dapat menjadi suatu pemicu dan stimulus untuk meningkatkan kualitas kinerja agar mencapai tujuan pendidikan serta meningkatkan kembali kerjasama dan hasil kerja dalam sebuah lembaga (Wartini, 2016).

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Sari & Hadijah, 2016). Pandangan atau persepsi individu-individu yang bervariasi dalam lingkungan organisasi membuat mereka merasakan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Hal itu dapat mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sikap seorang individu berhubungan dengan pernyataan evaluatif baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan (Nur, 2013). Sebenarnya, masalah kepuasan kerja bukan merupakan hal baru. Namun, dalam dunia pendidikan khususnya pegawai sekolah, kepuasan kerja seringkali dinomorduakan terlebih dengan adanya moto “Ikhlās Beramal” di lingkungan Kementerian Agama. Kalimat tersebut bermakna bahwa pegawai di lingkungan Kementerian Agama dalam mengabdikan kepada masyarakat dan negara berlandaskan niat beribadah dengan tulus dan ikhlās (Faisal, 2022). Kepuasan kerja merupakan fenomena yang sering diangkat dan dibicarakan dalam berbagai diskusi dan pertemuan-pertemuan ilmiah. Kepuasan kerja memberikan efek terhadap output dari sebuah proses dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik. Kepuasan kerja bukanlah satu variabel yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari dalam organisasi maupun yang bersumber pada diri pegawai itu sendiri (Yakup, 2017).

Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dipandang dari dimensi pembelajaran, peranan pendidik (guru, dosen, pamong pelajar, instruktur, tutor, widyaiswara) dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang amat cepat. Fungsi mereka tidak dapat dihilangkan sebagai pendidik dan pengajar bagi peserta didik karena ada dimensi-dimensi proses pendidikan atau lebih khusus lagi proses

pembelajaran. Begitu pun dengan tenaga kependidikan (kepala sekolah, pengawas, tenaga perpustakaan, tenaga administrasi) mereka bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan Pendidikan (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2010).

Berdasarkan hasil kajian jurnal berjudul “Konflik dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja” oleh Novi Delsanti dkk (2020), ditemukan fenomena bahwa konflik di dalam sebuah organisasi dapat terjadi kapan saja dan disebabkan oleh banyak hal serta melibatkan banyak pihak. Interaksi ini dapat terjadi baik secara vertikal maupun secara horizontal di dalam struktur organisasi. Gesekan-gesekan kepentingan, pemahaman yang berbeda dalam menanggapi suatu hal, aliran komunikasi dan informasi yang kurang lancar, latar belakang budaya dan perbedaan budaya, pendidikan, dan tingkat emosi yang berbeda, serta faktor-faktor lainnya, merupakan bumerang bagi organisasi itu sendiri (Delsanti et al., 2020).

Studi pendahuluan yang dilakukan peneliti pada hari Senin, tanggal 30 Januari 2023, di MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung melibatkan observasi awal berupa wawancara. Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakabid Humas di MAN 1 Kota Bandung dan Kepala Madrasah di MAN 2 Kota Bandung, diperoleh informasi bahwa konflik yang terjadi di madrasah tersebut meliputi konflik internal. Konflik ini biasanya terjadi di lingkungan madrasah seperti: Konflik antara guru dengan Kepala Sekolah: Konflik ini biasanya terkait masalah kebijakan-kebijakan baru yang diambil Kepala Madrasah untuk diterapkan di madrasah. Konflik antara guru dengan guru: Misalnya terkait masalah kedinasan ataupun masalah pribadi seperti ketersinggungan dari kata, bahasa, dan lain-lain. Konflik staf Tata Usaha dengan guru: Misalnya staf Tata Usaha memberikan himbauan kepada guru untuk mengumpulkan dokumen-dokumen, tetapi masih ada guru yang tidak tepat waktu mengumpulkan dokumen tersebut. Konflik guru dengan siswa: Misalnya seperti kesalahpahaman antara guru dengan siswa, melawan guru, atau melakukan tindakan-tindakan yang tidak diinginkan.

Urgensi penelitian ini diawali dari pemahaman bahwa konflik, jika tidak ditangani dengan baik, dapat berdampak pada pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan yang telah dijabarkan sebelumnya. Konflik dipahami oleh banyak pihak sebagai sesuatu yang seharusnya dihindari. Pemahaman ini didasarkan pada pandangan bahwa konflik merupakan sesuatu yang berdampak negatif bagi organisasi. Pandangan ini tidak salah, karena di banyak organisasi kemunculan konflik menimbulkan berbagai hal negatif. Namun, ada juga yang memandang konflik sebagai sesuatu yang alamiah dan tidak hanya berdampak negatif, tetapi juga berdampak positif. Selain itu, kepuasan kerja adalah faktor penting untuk diteliti karena hal tersebut mampu mempengaruhi komitmen, loyalitas, produktivitas, dan kualitas kerja pegawai. Setiap organisasi atau instansi pendidikan harus mampu bersaing secara global. Salah satu cara untuk memenangkan persaingan, sekolah harus mampu meningkatkan kualitas kinerja para pegawainya.

Ciri khas atau kebaruan dari penelitian ini adalah fokus penelitian serta variabel yang digunakan berbeda dari penelitian terdahulu. Penelitian mengenai manajemen konflik dengan kepuasan kerja sebenarnya telah banyak dilakukan pada penelitian terdahulu. Meskipun ada perbedaan dari segi metode yang digunakan, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode Analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan SPSS versi 18. Selanjutnya, pada variabel Y mengenai kepuasan kerja pegawai, penelitian terdahulu belum ada yang membahas mengenai kepuasan kerja. Sebagian besar membahas mengenai produktivitas kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Secara spesifik, penelitian yang membahas kaitan antara manajemen konflik terhadap kepuasan kerja pegawai sebelumnya belum ada.

Berdasarkan fenomena yang sudah dipaparkan di atas, dapat dijadikan sebuah penelitian

terkait dengan manajemen konflik. Untuk itulah peneliti mengambil judul "Hubungan Manajemen Konflik dengan Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan" (Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung). Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana manajemen konflik dan kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung serta adakah hubungan antara keduanya. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan manajemen konflik dan kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan serta untuk menganalisis hubungan manajemen konflik dengan kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang merupakan paradigma positivistik. Pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang sistematis, jelas, terencana dari awal hingga akhir penelitian. Pendekatan ini menyangkut data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk angka-angka, meskipun data kualitatif juga dapat digunakan sebagai pendukungnya, seperti kata-kata atau kalimat yang terstruktur dalam angket, kutipan hasil wawancara, dan informasi lainnya (Sugiyono, 2018). Metode dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis korelasional. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang status yang terkait dengan suatu fenomena yang ada. Dalam konteks penelitian ini, peneliti tidak mengubah, menambah, atau melakukan manipulasi terhadap objek atau wilayah penelitian, tetapi hanya mengamati apa yang terjadi pada objek atau wilayah yang diteliti, kemudian memaparkannya dalam bentuk laporan penelitian secara lugas, sebagaimana adanya. Sedangkan penelitian korelasional adalah penelitian untuk mengetahui tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih, tanpa melakukan perubahan, penambahan, atau manipulasi terhadap data yang memang sudah ada (Arikunto, 2014:3-4). Metode deskriptif korelasional dalam penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara Manajemen Konflik dengan Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan (Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung).

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, yang berbentuk angka. Data kuantitatif untuk penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang berisi indikator mengenai manajemen konflik dan hubungannya dengan kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini merupakan data yang diperoleh melalui distribusi kuesioner kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung. Data sekunder dalam penelitian ini akan diperoleh melalui dokumentasi yang terkait dengan penelitian ini, seperti melalui buku, artikel jurnal, penelitian terdahulu, dan berbagai sumber lain yang relevan dengan penelitian. Data mengenai tenaga pendidik dan kependidikan akan diperoleh dari bagian kepegawaian. Ini akan membantu dalam melengkapi data yang sudah didapatkan dari responden dengan informasi tambahan dari sumber-sumber sekunder yang relevan.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 200 orang. Adapun sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik random sampling. Teknik random sampling adalah teknik pengambilan sampel secara acak tanpa mempertimbangkan strata. Menurut Arikunto (2014), jika jumlah populasi kurang dari 100 orang, sampel diambil secara keseluruhan. Namun, jika populasi lebih dari 100 orang, bisa diambil sekitar 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasi. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini lebih dari 100, peneliti mengambil 20% dari jumlah populasi, yaitu sebanyak 40 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner atau angket.

Angket yang digunakan adalah angket tertutup, di mana responden menjawab pernyataan dengan jawaban yang sudah tersedia. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji parsial per indikator, uji normalitas data, uji linearitas data, uji korelasi, dan uji koefisien determinasi.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis Penelitian

Berikut ini diuraikan hasil penelitian sebagai berikut :

Hasil Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah sampel yang diteliti berdistribusi normal atau tidak, menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*) versi 26 untuk Windows. Keputusan pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi dari uji normalitas Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai *signifikansi (sig.)* $> 0,05$, maka data residual dapat dianggap berdistribusi normal. Sebaliknya, jika nilai *signifikansi* $< 0,05$, data residual dianggap tidak berdistribusi normal. Hasil uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,27, yang lebih tinggi daripada taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 5% (0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa data berdistribusi normal.

Hasil Uji Linearitas Data

Secara umum, uji linearitas bertujuan untuk menentukan apakah dua variabel memiliki hubungan linear yang signifikan atau tidak. Korelasi yang terjadi seharusnya menunjukkan hubungan linear antara *variabel predictor (X)* dengan variabel kriteria atau *dependent (Y)*. Dalam beberapa referensi, disebutkan bahwa uji linearitas ini merupakan syarat atau asumsi sebelum dilakukan analisis korelasi. Setiap uji atau analisis yang dilakukan dalam penelitian menggunakan perangkat lunak SPSS v.26 untuk Windows harus didasarkan pada dasar pengambilan keputusan yang jelas. Dasar pengambilan keputusan dan uji linearitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu jika nilai *Deviation from Linearity Sig.* $> 0,05$, maka ada hubungan linear yang signifikan antara variabel predictor dengan variabel dependent. Sebaliknya, jika nilai *Deviation from Linearity Sig.* $< 0,05$, maka tidak ada hubungan linear yang signifikan antara variabel predictor dengan variabel dependent. Hasil pengujian linearitas berdasarkan Nilai Signifikansi (Sig.) dari output di atas, didapatkan nilai *Deviation from Linearity Sig.* sebesar 0,00, yang lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear antara variabel X dengan variabel Y.

Hasil Uji Korelasi Rank Spearman

Rank Spearman dalam SPSS 26 merupakan metode yang digunakan dalam analisis korelasi untuk penelitian ini. Salah satu analisis nonparametrik yang digunakan untuk mengukur kekuatan korelasi antara dua variabel pada skala ordinal adalah uji *korelasi Spearman*. Saat menggunakan korelasi Rank Spearman, hubungan antar variabel ditentukan dengan menggunakan data asli. Uji Spearman ini merupakan bentuk khusus dari korelasi *Pearson product moment* yang menilai asosiasi berdasarkan data asli. Untuk dapat memberikan interpretasi kekuatan dan kelemahan hubungan antara variabel X (penjelas) dan variabel Y (terpengaruh), dapat digunakan pedoman interpretasi koefisien tingkat korelasi sebagai berikut (Sugiyono, 2018). Dasar pengambilan keputusan pada uji Rank Spearman yaitu jika nilai *Sig. (2-tailed)* $< 0,05$ maka terdapat korelasi antar variabel. Sebaliknya, jika nilai *Sig. (2-tailed)* $> 0,05$ maka tidak terdapat korelasi.

Hasil Uji Korelasi Rank Spearman dapat diinterpretasikan sebagai berikut: *Nilai Signifikansi Sig. (2-tailed)*: Diketahui nilai *Sig. (2-tailed)* adalah 0,001, yang berarti kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara variabel X dan variabel Y. Nilai *Correlation Coefficient*: Diketahui nilai korelasi untuk hubungan variabel X dan variabel Y adalah 0,490. Ini mengindikasikan bahwa tingkat kualitas hubungan antara variabel X dan variabel Y

cukup kuat. Selain itu, karena nilai korelasi koefisien positif sebesar 0,490, ini berarti bahwa hubungan antara variabel X dan variabel Y adalah positif.

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Pengujian koefisien determinasi dilakukan untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan seberapa besar variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen, yang dapat diindikasikan oleh nilai *adjusted R-Squared* (Ghozali, 2016). Koefisien determinasi menunjukkan sejauh mana kontribusi variabel bebas dalam model regresi mampu menjelaskan variasi dari variabel terikatnya. Koefisien determinasi dapat dilihat melalui nilai *R-squared* (R^2) pada tabel *Model Summary*. Menurut Ghozali (2016), nilai koefisien determinasi yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya, jika nilai mendekati 1 dan menjauhi 0, itu berarti variabel independen memiliki kemampuan untuk memberikan semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variabel dependen. Berdasarkan hasil tabulasi data menggunakan SPSS versi 26, diperoleh nilai koefisien determinasi (*R-squared*) sebesar 0,385. Ini berarti kontribusi variabel Manajemen Konflik (X) terhadap variabel Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan (Y) adalah 38,5%.

Pembahasan

Pengelolaan data atau interpretasi data melalui analisis statistik dilakukan untuk memperoleh penjelasan yang rinci terkait dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini. Interpretasi data dalam penelitian ini telah diuraikan pada bagian sebelumnya. Berdasarkan hasil interpretasi data melalui analisis statistik secara lebih mendalam, akan dibahas sebagai berikut:

Manajemen Konflik Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung

Hasil pengujian berdasarkan angket penelitian yang disebarkan mengenai variabel manajemen konflik sebagai variabel X menunjukkan bahwa semua pernyataan yang telah dibuat untuk mewakili variabel ini dinyatakan valid, sesuai dengan ketentuan bahwa nilai $r_{Hitung} > r_{Tabel}$. Dengan $N=40$ dan α 5% (0,05), nilai r_{Tabel} adalah 0,312. Berdasarkan uji validitas yang dilakukan menggunakan SPSS 26, semua item pernyataan variabel X memiliki nilai r_{Hitung} yang melebihi r_{Tabel} , sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel X valid. Selanjutnya, dilakukan uji reliabilitas variabel X. Berdasarkan perhitungan uji reliabilitas, semua item pernyataan pada variabel manajemen konflik dikatakan reliabel, hal ini didasarkan pada nilai α r_{Hitung} sebesar 0,910 yang lebih besar dari r_{Tabel} sebesar 0,312.

Selanjutnya dilakukan uji statistik deskriptif yang diperoleh dari penyebaran 16 item kuesioner variabel X kepada 40 responden. Diketahui bahwa nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,37, yang termasuk kategori sedang karena berada dalam interval 2,6 – 3,5. Selain itu, rata-rata responden menjawab setuju dari kuesioner indikator variabel X (keterbatasan sumber daya, struktur instansi, komunikasi, perbedaan individu), sehingga dapat diperoleh nilai skala likert baik. Hal ini menunjukkan bahwa Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Negeri Kota Bandung sudah dikatakan baik.

Berdasarkan teori Wikansari dkk, indikator pertama yang digunakan untuk mengukur manajemen konflik adalah keterbatasan sumber daya. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif yang dilakukan pada indikator keterbatasan sumber daya, nilai yang diperoleh adalah 3,47. Hasil ini termasuk dalam kategori sedang karena berada dalam rentang interval 2,6 - 3,5. Hal ini menunjukkan bahwa respons tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung terhadap indikator keterbatasan sumber daya pada variabel manajemen konflik dikategorikan sebagai "Sedang", yang berarti puas. Organisasi atau perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, dan pimpinan mengalokasikan

sumber daya sesuai prioritas dan kebutuhan pada setiap unit kerja atau bagian (Adel Florent dalam Wikansari dkk, 2022).

Berdasarkan teori Wikansari dkk, indikator kedua yang digunakan untuk mengukur manajemen konflik adalah struktur instansi. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif yang dilakukan pada indikator struktur instansi, nilai yang diperoleh adalah 3,39. Hasil ini termasuk dalam kategori sedang karena berada dalam rentang interval 2,6 - 3,5. Hal ini menunjukkan bahwa respons tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung terhadap indikator struktur instansi pada variabel manajemen konflik dikategorikan sebagai "Sedang", yang berarti puas. Struktur organisasi adalah sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, struktur formal hubungan kerja yang mendistribusikan dan mengatur tugas berbagai individu dan kelompok dikenal sebagai organisasi. Setiap departemen atau unit kerja bersaing untuk meningkatkan prestasi dalam upaya meraih penghargaan dan persetujuan dari pimpinan (Adel Florent dalam Wikansari dkk, 2022).

Berdasarkan teori Wikansari dkk, indikator ketiga yang digunakan untuk mengukur manajemen konflik adalah komunikasi. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif yang dilakukan pada indikator komunikasi, nilai yang diperoleh adalah 3,32. Hasil ini termasuk dalam kategori sedang karena berada dalam rentang interval 2,6 - 3,5. Hal ini menunjukkan bahwa respons tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung terhadap indikator komunikasi pada variabel manajemen konflik dikategorikan sebagai "Sedang", yang berarti puas. Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor-faktor dalam komunikasi yang dapat menyebabkan konflik meliputi informasi yang tidak tersedia dengan baik dan penggunaan bahasa yang tidak dipahami oleh pihak yang berkomunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat mungkin mengganggu perasaan orang yang tidak memahaminya (Wikansari et al., 2022). Berdasarkan teori Wikansari dkk, indikator keempat yang digunakan untuk mengukur manajemen konflik adalah perbedaan individu. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif yang dilakukan pada indikator perbedaan individu, nilai yang diperoleh adalah 3,32. Hasil ini termasuk dalam kategori sedang karena berada dalam rentang interval 2,6 - 3,5. Hal ini menunjukkan bahwa respons tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung terhadap indikator perbedaan individu pada variabel manajemen konflik dikategorikan sebagai "Sedang", yang berarti puas. Setiap individu adalah unik dengan pendirian dan perasaan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan individu tercermin dalam tingkat pendidikan, keyakinan, jaringan sosial, etnis, dan faktor lainnya. Perbedaan dalam perilaku dan tindakan di lingkungan kerja dapat memunculkan konflik. Kesamaan pandangan, jika tidak dipertimbangkan dengan bijak, berpotensi besar untuk menimbulkan konflik (Wikansari et al., 2022).

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Wikansari dkk (2022: 2) bahwa manajemen konflik merupakan serangkaian tindakan dan reaksi antara pelaku konflik maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk dalam suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarah pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku konflik maupun pihak luar serta bagaimana cara mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (yang tidak terlibat dalam konflik), mereka memerlukan informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi yang efektif antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga. Manajemen konflik mencakup langkah-langkah yang diambil oleh para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan penyelesaian keluaran hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan kesepakatan, keputusan positif, relatif, persetujuan, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam menyelesaikan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga), atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Pendekatan yang

berorientasi pada proses manajemen konflik menunjukkan pola komunikasi (termasuk perilaku) dari para pelaku dan bagaimana itu mempengaruhi kepentingan dan interpretasi terhadap konflik (Wikansari et al., 2022: 2).

Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung

Hasil pengujian berdasarkan angket penelitian yang diselenggarakan mengenai variabel kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan (variabel Y) menunjukkan bahwa semua pernyataan yang dibuat untuk mewakili variabel ini dinyatakan valid, sesuai dengan ketentuan bahwa nilai $r_{Hitung} > r_{Tabel}$. Dengan $N=40$ dan α 5% (0,05), maka r_{Tabel} adalah 0,312. Berdasarkan uji validitas menggunakan SPSS 26, semua item pernyataan variabel Y memiliki nilai r_{Hitung} yang melebihi r_{Tabel} , sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan variabel Y valid. Selanjutnya, dilakukan uji reliabilitas variabel Y, dimana berdasarkan perhitungan uji reliabilitas, semua item pernyataan pada variabel kepuasan kerja dikatakan reliabel dengan nilai α r_{Hitung} 0,910 $>$ r_{Tabel} 0,312.

Selanjutnya, dilakukan analisis statistik deskriptif berdasarkan penyebaran 21 item kuesioner variabel Y kepada 40 responden. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,27, yang termasuk dalam kategori sedang karena berada dalam interval 2,6 - 3,5. Selain itu, rata-rata responden yang menjawab setuju terhadap indikator kepuasan kerja variabel Y (pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, kesempatan promosi, pimpinan, rekan kerja, dan kondisi kerja) menunjukkan bahwa skala likert ini baik. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja di Madrasah Aliyah Negeri Kota Bandung sudah dapat dikatakan baik.

Berdasarkan teori Robbins & Judge, indikator pertama yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pegawai adalah pekerjaan itu sendiri. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh untuk indikator pekerjaan itu sendiri adalah 3,39. Hasil ini termasuk dalam kategori sedang karena berada dalam rentang interval 2,6 - 3,5. Hal ini menunjukkan bahwa respons tenaga pendidik dan kependidikan MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung terhadap indikator pekerjaan itu sendiri pada variabel kepuasan kerja pegawai dikategorikan "Sedang", yang berarti mereka puas. Pekerjaan itu sendiri mengacu pada pekerjaan yang memuaskan dan memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang dimiliki.

Berdasarkan teori Robbins & Judge, indikator kedua yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pegawai adalah gaji/upah. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh untuk indikator gaji/upah adalah 3,35. Hasil ini termasuk dalam kategori sedang karena berada dalam rentang interval 2,6-3,5. Hal ini menunjukkan bahwa respons tenaga pendidik dan kependidikan MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung terhadap indikator gaji/upah pada variabel kepuasan kerja pegawai dikategorikan "Sedang", yang berarti mereka puas. Gaji/upah saat ini mencerminkan sistem penggajian dan keadilan yang sesuai dengan harapan pegawai.

Berdasarkan teori Robbins & Judge, indikator ketiga yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pegawai adalah kesempatan promosi. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh untuk indikator kesempatan promosi adalah 3,05, hasil ini juga termasuk dalam kategori sedang karena berada dalam rentang interval 2,6 - 3,5. Hal ini menunjukkan bahwa respons tenaga pendidik dan kependidikan MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung terhadap indikator kesempatan promosi pada variabel kepuasan kerja pegawai dikategorikan "Sedang", yang berarti mereka puas. Kepuasan terhadap promosi kerja mencakup perasaan pegawai mengenai kemungkinan seseorang untuk berkembang melalui kenaikan jabatan. Kesempatan promosi merupakan peluang yang dimiliki oleh pegawai untuk mendapatkan promosi di sebuah instansi atau perusahaan. Kesempatan tersebut akan memberikan nilai tersendiri bagi pegawai, yang merupakan bukti pengakuan instansi/perusahaan terhadap prestasi yang dicapai oleh pegawai.

Berdasarkan teori Robbins & Judge, indikator keempat yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pegawai adalah pimpinan. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh untuk indikator pimpinan adalah 3,28. Hasil ini termasuk dalam kategori sedang karena berada dalam rentang interval 2,6-3,5. Hal ini menunjukkan bahwa respons tenaga pendidik dan kependidikan MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung terhadap indikator pimpinan pada variabel kepuasan kerja pegawai dikategorikan "Sedang", yang berarti mereka puas. Pimpinan yang efektif dapat memberikan gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi pegawai. Selain itu, keterampilan atasan dalam memberikan bantuan secara teknis dan dukungan perilaku kepada bawahannya juga berperan penting dalam membuat bawahan merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan teori Robbins & Judge, indikator kelima yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pegawai adalah relasi kerja. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh untuk indikator relasi kerja adalah 3,34. Hasil ini juga termasuk dalam kategori sedang karena berada dalam rentang interval 2,6-3,5. Hal ini menunjukkan bahwa respons tenaga pendidik dan kependidikan MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung terhadap indikator relasi kerja pada variabel kepuasan kerja pegawai dikategorikan "Sedang", yang berarti mereka puas. Relasi kerja mencakup interaksi sosial yang mendukung antar sesama pegawai dan sejauh mana hubungan interpersonal di tempat kerja terjaga harmonis.

Berdasarkan teori Robbins & Judge, indikator keenam yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pegawai adalah kondisi kerja. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh untuk indikator kondisi kerja adalah 3,29. Hasil ini termasuk dalam kategori sedang karena berada dalam rentang interval 2,6-3,5. Hal ini menunjukkan bahwa respons tenaga pendidik dan kependidikan MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung terhadap indikator kondisi kerja pada variabel kepuasan kerja pegawai dikategorikan "Sedang", yang berarti mereka puas. Kondisi kerja mencakup aspek-aspek seperti suasana kerja, peralatan kerja, ventilasi, tata ruang, dan lain sebagainya. Kepuasan terhadap lingkungan kerja atau kondisi kerja mencakup perasaan mengenai semua hal yang ada di sekitar pegawai saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non-fisik, yang dapat memengaruhi kenyamanan dan kinerja mereka. Lingkungan kerja fisik meliputi semua kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat berpengaruh langsung atau tidak langsung terhadap pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Robbins & Judge yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan selangkah atau tidak selangkah yang relatif, bervariasi dari sudut pandang objektif dan kecenderungan perilaku individu. Kepuasan kerja umumnya terkait dengan kinerja seseorang di tempat kerja. Kepuasan kerja juga terkait erat dengan konsep keadilan, kewajiban psikologis, dan motivasi, karena kepuasan kerja mencerminkan kesesuaian antara harapan individu dan imbalan kerja yang diterima. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbandingan antara apa yang diterima dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Jika apa yang diterima oleh pegawai lebih besar dari yang diharapkan, maka pegawai akan merasa puas. Sebaliknya, jika yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, ini dapat menyebabkan ketidakpuasan. Di tempat kerja, setiap pegawai tentunya ingin merasakan kepuasan dalam bekerja, baik dalam lingkungan kerja, hubungan kerja, maupun hasil dari pekerjaannya. Oleh karena itu, terutama sebagai seorang pimpinan dalam sebuah organisasi, penting untuk memperhatikan kepuasan kerja para pegawai. Karena pencapaian tujuan organisasi dimulai dari cara pegawai bekerja. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga akan berdampak pada kinerja mereka. Kepuasan kerja pegawai akan muncul jika faktor-faktor yang mengganggu atau menghambat seperti karakter pekerjaan, manajemen sejawat, kondisi kerja, gaji, upah, promosi, kepemimpinan, dan keadilan atas hak-hak pegawai dapat terpenuhi sesuai dengan harapan (ekspektasi). Setiap pegawai yang bekerja dalam sebuah organisasi umumnya akan mengalami proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan peningkatan karir sesuai dengan jalur yang telah

diprogramkan.

Hubungan Manajemen Konflik dengan Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung

Pada penelitian ini, dilakukan pengujian normalitas untuk melihat apakah data variabel yang digunakan memiliki distribusi normal atau tidak. Berdasarkan uji normalitas, diperoleh nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,27, yang lebih besar dari taraf signifikansi 5% (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki distribusi normal. Selanjutnya, dilakukan uji korelasi untuk mengetahui hubungan antara variabel manajemen konflik dengan kepuasan kerja pegawai, dengan hasil uji korelasi Rank Spearman sebesar 0,490. Nilai ini menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut cukup kuat. Koefisien korelasi positif sebesar 0,490 mengindikasikan bahwa semakin tinggi manajemen konflik, semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Selain itu, nilai signifikansi Sig. (2-tailed) dari uji korelasi adalah 0,001, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Ini berarti bahwa korelasi antara variabel manajemen konflik dan kepuasan kerja pegawai signifikan secara statistik. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif (berarah sama) antara manajemen konflik dengan kepuasan kerja pegawai di Madrasah Aliyah Negeri Kota Bandung.

Selanjutnya, diperoleh hasil koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,385, yang berarti bahwa kontribusi dari variabel Manajemen Konflik (X) terhadap variabel Kepuasan Kerja Pegawai (Y) adalah 38,5%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel independen, yaitu manajemen konflik, menjelaskan sebesar 38,5% variasi dalam variabel dependen, yaitu kepuasan kerja pegawai. Hasil temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa hubungan antara manajemen konflik dan kepuasan kerja pegawai dapat berdampak positif maupun negatif. Konflik dapat memiliki dampak negatif jika tidak diatasi dengan baik. Menurut Wirawan (2013), konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai, serta meningkatkan ketidakpuasan. Namun, jika konflik dikelola dengan efektif, hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan anggota dan bahkan dapat meningkatkan kinerja organisasi atau lembaga. Munculnya konflik dapat mempengaruhi individu secara pribadi, dan ketidakpuasan terhadap kepuasan kerja yang tidak sesuai dengan harapan dapat mengurangi motivasi kerja dan menghambat pencapaian kinerja yang optimal (Kurniawan, 2016).

Konflik dapat berdampak terhadap kepuasan kerja melalui beberapa mekanisme. Mulyana (2015) dalam (Irfad et al., 2021) mengemukakan bahwa konflik dapat berfungsi sebagai stimulus yang menggunakan pengalaman dalam naik turunnya intensitas dalam rangka mencapai kepuasan kerja. Personalitas seseorang juga mempengaruhi seberapa besar kecenderungannya untuk berpikir dan merasakan tentang suatu pekerjaan baik secara positif maupun negatif. Ini menunjukkan bahwa konflik pada dasarnya terjadi ketika satu pihak merasa tujuannya terhalang oleh pihak lain, yang pada gilirannya dapat menghasilkan perasaan negatif tentang pekerjaan dan akhirnya menimbulkan ketidakpuasan kerja. Namun demikian, adanya konflik juga dapat memunculkan perasaan positif yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (Hanim, 2016 dalam (Irfad et al., 2021)).

D. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel X (Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung) dan variabel Y (Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung) valid berdasarkan uji validitas. Selanjutnya, uji reliabilitas variabel X menunjukkan bahwa semua item pernyataan terkait manajemen konflik dapat diandalkan. Berdasarkan analisis statistik deskriptif, nilai rata-rata seluruh indikator variabel X adalah 3,37, sementara untuk variabel Y adalah 3,27. Nilai ini termasuk dalam kategori sedang karena berada dalam rentang interval 2,6 – 3,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa

Manajemen Konflik dan Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung dikategorikan sebagai sedang, artinya cukup memuaskan. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki distribusi normal. Kemudian, uji korelasi menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antara variabel X dan Y adalah 0,490, yang menunjukkan hubungan yang cukup kuat. Korelasi ini juga bersifat positif, yang berarti semakin baik manajemen konflik, semakin baik atau meningkat pula kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Selanjutnya, berdasarkan hasil koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,385, dapat disimpulkan bahwa kontribusi variabel X (Manajemen Konflik) terhadap variabel Y (Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan) adalah sebesar 38,5%. Ini mengindikasikan bahwa manajemen konflik memiliki pengaruh sebesar 38,5% terhadap tingkat kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin baik manajemen konflik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung, semakin baik atau meningkat pula kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan di lembaga tersebut.

REFERENSI

- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (p. 194). Jakarta: Rineka Cipta.
- Desanti, N., Sutrisno, E., & Anggita, A. (2020). Konflik dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja. *Eksos*, 15(1), 38–47. <https://doi.org/10.31573/eksos.v15i1.82>
- Faisal, I. (2022). *Memaknai Motto Ikhlash Beramal, Refleksi ke 76 Kemenag*. Diambil kembali dari kemenag.go.id. <https://kemenag.go.id/read/memaknai-motto-ikhlas-beramal-refleksi-hab-ke-76-kemenag>
- Fathorrahman. (2021). Manajemen Konflik dan Stres di Sekolah. *Jurnal Ilmu Ilmu Kependidikan*, 12(2), 183–200. <https://doi.org/10.47766/itqan.v12i2.122>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Irfad, A., Sanusi, F., & Mukhsin, M. (2021). *Manajemen Beban Kerja, Konflik Kerja Dan Stres Kerja : Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Di PT Harapan Teknik Shipyard*. 5(1), 16–32. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.48181/jrbmt.v5i1.11538>
- Nur, S. (2013). Konflik, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Khairun Ternate. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 739–749. <https://doi.org/10.35794/emba.1.3.2013.2238>
- Sari, R. N. I., & Hadijah, H. S. (2016). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. *JP MANPER: Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 204–214. <https://doi.org/10.17509/jpm.v1i1.3389>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. (2010). *Manajemen Pendidikan*. ALFABETA.229.
- Wartini, S. (2016). Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 64–73. <https://doi.org/10.29244/jmo.v6i1.12194>
- Wikansari, R., Mulyono, S., Kustina, K. T., Supratiningsih, J. D., Liana, W., Sofyanty, D., Abdul, K. M., Khasanah, Rinaldi, K., & Liestyowati. (2022). Manajemen Konflik. In P. T. Cahyono (Ed.), *Cendekia Mulia Mandiri* (Vol. 2, Issue 2). Cendekia Mulia Mandiri. <https://doi.org/10.32478/leadership.v2i2.720>

- Yakup, Y. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Perisai : Islamic Banking and Finance Journal*, 1(3), 273–290. <https://doi.org/10.21070/perisai.v1i3.1112>
- Dhulhijjahyani, F., Sjamsuddin, S., & Nuh, M. (2020). MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENYELESAIAN PERMASALAHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL (Studi Dalam Bidang Hubungan Industrial Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan). *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1), 32-41.