

**PENGARUH *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* TERHADAP
CONFLICT MANAGEMENT PADA KARYAWAN DI
PT AEROFOOD ACS SURABAYA**

SKRIPSI



Oleh

Endhit Beliz Safitri

NIM. 210401110190

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2025**

**PENGARUH *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* TERHADAP
CONFLICT MANAGEMENT PADA KARYAWAN DI
PT AEROFOOD ACS SURABAYA**

SKRIPSI

Diajukan kepada :

Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi
salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh :

Endhit Beliz Safitri

NIM. 210401110190

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* TERHADAP *CONFLICT MANAGEMENT* PADA KARYAWAN DI PT AEROFOOD ACS SURABAYA

SKRIPSI

oleh

Endhit Beliz Safitri

NIM. 210401110190

Telah Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
Dosen Pembimbing 1 <u>Rahmatika Sari Amalia, M.Psi.</u> NIP. 199105222020122001		8 Juni 2025

Malang, 8 Juni 2025

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



Yusuf Ratu Agung, MA
NIP. 19800102020150310

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH PSYCHOLOGICAL CAPITAL TERHADAP CONFLICT MANAGEMENT PADA KARYAWAN DI PT AEROFOOD ACS SURABAYA

SKRIPSI

Oleh

Endhit Beliz Safitri

NIM. 210401110190

Telah diujikan dan dinyatakan LULUS oleh Dewan Penguji Skripsi dalam Majelis
Sidang Skripsi Pada tanggal ...14... Juni 2025

DEWAN PENGUJI SKRIPSI

Dosen Pembimbing	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
Sekretaris Ujian <u>Rahmatika Sari Amalia, M.Psi.</u> NIP. 199105222020122001		16 Juni 2025
Ketua Penguji <u>Abd. Hamid Cholili, M.Psi.</u> NIP. 19890602201911201270		16 Juni 2025
Penguji Utama <u>Drs. Zainul Arifin, M.Ag.</u> NIP. 196506061994031003		17 Juni 2025

Disahkan oleh,

Dekan,



Prof. Dr. Rifa Hidayah, M.Si
NIP. 197611282002122001

NOTA DINAS

NOTA DINAS

Kepada Yth.,

Dekan Fakultas Psikologi

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah Skripsi berjudul :

PENGARUH *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* TERHADAP *CONFLICT MANAGEMENT* PADA KARYAWAN DI PT AEROFOOD ACS SURABAYA

Yang ditulis oleh :

Nama : Endhit Beliz Safitri

NIM : 210401110190

Program : S1 Psikologi

Peneliti berpendapat bahwa penelitian ini sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diujikan dalam Sidang Ujian Skripsi.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Malang,

Dosen Pembimbing I,



Rahmatika Sari Amalia, M.Psi.

NIP. 199105222020122001

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Endhit Beliz Safitri

NIM : 210401110190

Fakultas : Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa penelitian yang peneliti buat dengan judul **PENGARUH PSYCHOLOGICAL CAPITAL TERHADAP CONFLICT MANAGEMENT PADA KARYAWAN DI PT AEROFOOD ACS SURABAYA**, adalah benar-benar penelitian sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika di kemudian hari ada klaim dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini peneliti buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar peneliti bersedia mendapatkan sanksi akademik.

Malang,

Peneliti



Endhit Beliz Safitri

NIM. 210401110190

MOTTO

وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

*"...dan jika kamu memutuskan perkara di antara manusia, maka putuskanlah
dengan adil."*

(QS. An-Nisa: 58)

PERSEMBAHAN

Perjalanan ini bukan sekadar tentang menyelesaikan sebuah tugas akhir, tapi tentang mengenali diri, menghadapi ragu, dan terus memilih untuk melangkah meski seringkali dunia terasa berat. Dengan segala keterbatasan, akhirnya langkah ini tiba juga di titik yang tak pernah peneliti bayangkan sebelumnya. Dengan hati penuh syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan kekuatan-Nya, saya persembahkan karya ini kepada:

1. Untuk Mama Dwi dan Mama El, perempuan kuat yang menjadi tempat pulang paling aman. Untuk Bapak Jono yang telah lebih dulu berpulang—terima kasih atas cinta dan doa yang mungkin tak terucap, tapi tetap terasa sampai hari ini. Juga kepada Bapak Yit, terima kasih telah menjadi pelengkap kasih sayang dan penopang dalam setiap langkah. Kehadiran dan dukungan kalian adalah bagian penting dari keberhasilan ini.
2. Untuk keluarga besar, terutama kakakku, yang hadir dalam diam maupun dalam tindakan nyata. Terima kasih telah menjadi mendukung ketika semuanya terasa melelahkan. Dukungan kalian, sekecil apa pun bentuknya, telah memberikan semangat yang luar biasa.

Penelitian ini adalah bentuk kecil dari perjuangan panjang, dan semoga kelak menjadi pijakan untuk memberi lebih banyak manfaat bagi sekitar. Terima kasih atas setiap doa dan dukungan yang tidak pernah peneliti anggap remeh.

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman.

Penelitian ini merupakan bagian dari pemenuhan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Terelesaiakannya penelitian ini tidak terlepas dari bantuan, doa, serta bimbingan dari berbagai pihak yang telah memberikan dukungan secara moril maupun materiil. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus, penulis menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si., selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Yusuf Ratu Agung, M.A., selaku Ketua Program Studi Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Rahmatika Sari Amalia, M.Psi, selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dengan sabar serta memberikan arahan dan masukan yang konstruktif selama proses penulisan penelitian ini.
5. Ibu Dr. Novia Solichah, M.Psi., selaku Dosen Wali yang telah memberikan arahan dan dukungan selama masa studi.

6. Seluruh Dosen Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah membagikan ilmu, pengalaman, serta wawasan selama masa studi.
7. Seluruh responden yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk berpartisipasi dalam pengisian instrumen penelitian ini. Partisipasi dan kontribusi Bapak/Ibu/Saudara sangat berarti bagi terselenggaranya penelitian ini.
8. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Segala dukungan, doa, dan kebaikan yang diberikan sangat berarti dan menjadi bagian penting dalam menyelesaikan perjalanan ini. Semoga segala kebaikan yang diberikan kembali dengan berkah yang melimpah.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pembaca, khususnya bagi peneliti dalam pengembangan ilmu dan keterampilan. Peneliti berharap karya ini dapat memberikan kontribusi positif, baik secara akademik maupun dalam kehidupan sehari-hari. Semoga Allah SWT senantiasa memberkahi setiap langkah kita..

Malang,

Peneliti,

Endhit Beliz Safitri

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS	iv
SURAT PERNYATAAN	v
MOTTO.....	vi
PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN TEORI	13
A. <i>Conflict Management</i>	13
1. Definisi <i>Conflict Management</i>	13
2. Dimensi-Dimensi <i>Conflict Management</i>	15
3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Conflict Management</i>	19
4. Perspektif Islam <i>Conflict Management</i>	23
B. <i>Psychological Capital</i>	37
1. Definisi <i>Psychological Capital</i>	37
2. Dimensi - Dimensi <i>Psychological Capital</i>	38
3. Faktor - Faktor yang mempengaruhi <i>Psychological Capital</i>	40
C. Pengaruh <i>Psychological Capital</i> terhadap <i>Conflict Management</i>	42
D. Kerangka Konseptual	45

E. Hipotesis.....	45
BAB III METODE PENELITIAN	46
A. Desain Penelitian.....	46
B. Identifikasi Variabel Penelitian	46
C. Definisi Operasional.....	48
D. Populasi dan Sampel	50
E. Teknik Pengumpulan Data	51
F. Instrumen Penelitian.....	52
G. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	55
H. Teknik Analisis Data	59
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	64
A. Pelaksanaan Penelitian	64
1. Gambaran Lokasi Penelitian	64
2. Prosedur Pengambilan Data	65
3. Gambaran Subjek Penelitian	66
B. Hasil Penelitian	68
1. Analisis Deskriptif	68
2. Uji Asumsi Klasik	71
3. Uji Hipotesis	74
C. Pembahasan.....	77
1. Tingkat <i>Psychological Capital</i> di PT Aerofood ACS Surabaya.....	77
2. <i>Conflict Management Yang Paling Dominan Digunakan Karyawan</i> di PT Aerofood ACS Surabaya.....	79
3. Pengaruh <i>Psychological Capital Terhadap Conflict Management</i> di PT Aerofood ACS Surabaya.....	82
BAB V PENUTUP	88
A. Kesimpulan	88
B. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	92
LAMPIRAN.....	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Survei	4
Gambar 1.2 Diagram Survei	5
Gambar 2.1 Pola Teks Psikologi Tentang Conflict Management	24
Gambar 2.2 <i>Mind Mapping</i> Teks Psikologi Tentang Conflict Management.....	27
Gambar 2.3 Pola Teks Islam Tentang Conflict Management.....	33
Gambar 2.4 <i>Mind Mapping</i> Islam Tentang Conflict Management	35
Gambar 2.5 Kerangka Konseptual Pengaruh <i>Psychological Capital</i> terhadap <i>Conflict Management</i>	45

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Analisis Komponen Teks Psikologi Tentang <i>Conflict Management</i>	26
Tabel 2.2 Makna QS. Al-Hujurat ayat 9.....	29
Tabel 2.3 Makna QS. Ali Imran ayat 159.....	32
Tabel 2.4 Analisis Komponen Teks Islam Tentang <i>Conflict Management</i>	34
Tabel 3.1 Blueprint Skala <i>Psychological Capital</i>	53
Tabel 3.2 Blueprint Skala <i>Conflict Management</i>	54
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas <i>Psychological Capital</i>	56
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas <i>Conflict Management</i>	57
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas <i>Psychological Capital</i>	58
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas <i>Conflict Management</i>	58
Tabel 4.1 Hasil Analisis Deskriptif	68
Tabel 4.2 Norma Kategorisasi <i>Psychological Capital</i>	69
Tabel 4.3 Kategorisasi <i>Psychological Capital</i>	69
Tabel 4.4 Uji Normalitas <i>Psychological Capital</i> dan <i>Conflict Management</i>	71
Tabel 4.5 Uji Linearitas <i>Psychological Capital</i> dan <i>Conflict Management</i>	72
Tabel 4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser	73
Tabel 4.7 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana	75
Tabel 4.8 Model <i>Summary</i> – Koefisien Determinasi	76
Tabel 4.9 Uji t – Signifikansi Pengaruh <i>Psychological Capital</i> terhadap <i>Conflict Management</i>	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas dan Reliabilitas Skala <i>Psychological Capital</i>	94
Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas Skala <i>Conflict Management</i>	95
Lampiran 3 Uji Normalitas	98
Lampiran 4 Uji Linearitas	98
Lampiran 5 Uji Heteroskedastisitas	98
Lampiran 6 Uji Regresi Linear Sederhana.....	99
Lampiran 7 Tabulasi Data Mentah <i>Psychological Capital</i>	100
Lampiran 8 Tabulasi Data Mentah <i>Conflict Management</i>	103
Lampiran 9 Skala <i>Psychological Capital</i>	106
Lampiran 10 Skala <i>Conflict Management</i>	108
Lampiran 11 Tampilan <i>Google Form</i>	110
Lampiran 12 Surat Izin Penelitian Skripsi	111
Lampiran 13 Surat Izin Penelitian Dari PT Aerofood ACS Surabaya	113

ABSTRAK

Endhit Beliz Safitri. 2025. Pengaruh Psychological Capital Terhadap Conflict Management Pada Karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dosen Pembimbing : Rahmatika Sari Amalia, M.Psi.

Kata kunci : Psychological Capital, Conflict Management, Karyawan

Lingkungan kerja dengan tuntutan operasional tinggi, seperti di PT Aerofood ACS Surabaya, memicu interaksi intens antar karyawan yang rentan menimbulkan konflik. Hasil observasi menunjukkan kecenderungan karyawan menghindari konflik dan kurang terbuka dalam menyampaikan masalah. Konflik juga kerap muncul akibat perbedaan karakter dan kurangnya dukungan antar departemen. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini mengangkat rumusan masalah mengenai tingkat *psychological capital*, *conflict management* yang paling dominan digunakan, serta pengaruh *psychological capital* terhadap *conflict management* karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat *psychological capital* pada karyawan PT Aerofood ACS Surabaya, mengetahui *conflict management* yang paling dominan digunakan, serta mengetahui pengaruh *psychological capital* berpengaruh terhadap *conflict management*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian berjumlah 88 orang karyawan tetap dan kontrak di PT Aerofood ACS Surabaya yang dipilih dengan teknik *sampling jenuh*. Instrumen yang digunakan adalah Psychological Capital Questionnaire (PCQ) dan Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II), yang disebarakan melalui Google Form. Analisis data dilakukan dengan analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki tingkat *psychological capital* sedang (60,2%), dan *conflict management* yang paling dominan digunakan adalah gaya *integrating* (kolaboratif). Hasil uji regresi menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *psychological capital* terhadap *conflict management*, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,653. Artinya, sebesar 65,3% variasi *conflict management* dapat dijelaskan oleh *psychological capital*, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

ABSTRACT

Endhit Beliz Safitri. 2025. The Influence of Psychological Capital on Conflict Management among Employees at PT Aerofood ACS Surabaya. Undergraduate Thesis. Faculty of Psychology, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Advisor : Rahmatika Sari Amalia, M.Psi.

Keywords: Psychological Capital, Conflict Management, Karyawan

A high-demand operational work environment, such as at PT Aerofood ACS Surabaya, fosters intense interactions among employees that are prone to generating conflict. Observations indicate a tendency among employees to avoid conflict and to be less open in expressing issues. Conflicts also frequently arise due to differences in individual characteristics and a lack of interdepartmental support. Based on these conditions, this study formulates research problems concerning the level of psychological capital, the most dominant conflict management style used, and the influence of psychological capital on employees' conflict management.

The purpose of this study is to determine the level of psychological capital among employees at PT Aerofood ACS Surabaya, to identify the most dominant conflict management style used, and to examine the influence of psychological capital on conflict management.

This research employs a quantitative approach. The subjects consisted of 88 permanent and contract employees at PT Aerofood ACS Surabaya, selected using a saturated sampling technique. The instruments used were the Psychological Capital Questionnaire (PCQ) and the Rahim Organizational Conflict Inventory–II (ROCI–II), distributed via Google Forms. Data were analyzed using descriptive analysis and simple linear regression analysis.

The results showed that the majority of employees had a moderate level of psychological capital (60.2%), and the most dominant conflict management style used was the integrating (collaborative) style. Regression test results indicated a significant influence of psychological capital on conflict management, with a significance value of 0.000 ($p < 0.05$) and a coefficient of determination (R^2) of 0.653. This means that 65.3% of the variation in conflict management can be explained by psychological capital, while the remaining 34.7% is influenced by other factors.

الملخص

PT إندھيت بيليز سافيتري. 2025. تأثير رأس المال النفسي على إدارة الصراع لدى الموظفين في شركة سورابايا. رسالة البكالوريوس، كلية علم النفس، الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك Aerofood ACS إبراهيم مالانج.

Rahmatika Sari Amalia, M.Psi. : المشرف العلمي

الكلمات المفتاحية: رأس المال النفسي، إدارة الصراع، الموظفون

PT Aerofood ACS تؤدي بيئة العمل ذات المتطلبات التشغيلية العالية، كما هو الحال في شركة سورابايا، إلى تفاعلات مكثفة بين الموظفين، مما يجعلها عرضةً لنشوء النزاعات. وقد أظهرت نتائج الملاحظة ميدلاً لدى الموظفين لتجنب النزاعات وعدم الانفتاح في التعبير عن المشكلات. كما تنشأ النزاعات غالباً بسبب اختلاف الطبائع وغياب الدعم بين الأقسام. وبناءً على ذلك، تتناول هذه الدراسة إشكالية تتعلق بمستوى رأس المال النفسي، وأسلوب إدارة النزاع الأكثر شيوعاً، وتأثير رأس المال النفسي في إدارة النزاعات لدى الموظفين.

PT Aerofood ACS تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى رأس المال النفسي لدى موظفي شركة سورابايا، وتحديد أسلوب إدارة النزاع الأكثر استخداماً، وكذلك معرفة مدى تأثير رأس المال النفسي ACS في إدارة النزاعات.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي. وبلغ عدد المشاركين في الدراسة 88 موظفاً دائماً ومؤقتاً في سورابايا، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة المشبعة. أما الأدوات المستخدمة PT Aerofood ACS شركة وقد تم توزيعها عبر (ROCI-II) ومقياس رحيم لتنظيم النزاع (PCQ) فهي استبيان رأس المال النفسي وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط. Google نموذج.

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الموظفين يمتلكون مستوى متوسطاً من رأس المال النفسي وأن أسلوب إدارة النزاع الأكثر استخداماً هو أسلوب الدمج (التعاوني). وقد أظهرت نتائج اختبار (60.2%)، ($p < 0.05$) الانحدار وجود تأثير معنوي لرأس المال النفسي في إدارة النزاعات، بقيمة دلالة تبلغ 0.000 قدره 0.653، مما يعني أن 65.3% من تباين إدارة النزاعات يمكن تفسيره من خلال (R^2) ومعامل تحديد رأس المال النفسي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Industri makanan dan minuman (*F&B*), sebagai salah satu sektor ekonomi terbesar, merupakan salah satu sektor yang memiliki dinamika kerja tinggi (Shahnaz & Qamar, 2024). Salah satu contoh perusahaan yang mencerminkan perkembangan dan tantangan industri *F&B* ini adalah PT Aerofood ACS Surabaya. PT Aerofood ACS Surabaya adalah perusahaan makanan dan minuman dengan pengalaman lebih dari 49 tahun dalam layanan *inflight catering* bertaraf internasional. Selain *inflight catering*, PT Aerofood ACS Surabaya juga menyediakan layanan industrial *catering*, *F&B retail*, dan *laundry*. PT Aerofood ACS Surabaya memiliki visi untuk menjadi perusahaan penyedia makanan dan layanan kelas dunia. Misinya mencakup penyediaan solusi makanan dan layanan yang melampaui kepuasan pelanggan, percepatan pengembangan sumber daya manusia melalui inovasi proses dan teknologi, serta memaksimalkan nilai perusahaan dengan pengakuan global.

Perusahaan memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas untuk mewujudkan visi dan misinya. Sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga oleh sikap, komitmen, dan kemampuan interpersonal yang baik. Hal tersebut penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Ruslan dkk., 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Feronika & Irshad (2024) di Koperasi Osseda Faolala Perempuan Nias menunjukkan bahwa kualitas SDM berkontribusi signifikan terhadap produktivitas pegawai, dengan pengaruh sebesar 56,5%. Ini menegaskan bahwa semakin baik kualitas SDM, semakin tinggi produktivitas kerja (Zendrato & Lubis, 2024). Namun, di tengah upaya meningkatkan kualitas SDM, perusahaan juga menghadapi tantangan, salah satunya adalah konflik di tempat kerja.

Konflik adalah kondisi di mana terjadi perbedaan pandangan atau kepentingan antara satu individu dengan individu lainnya (Suprpto & Nurmaya, 2022). Konflik di tempat kerja merupakan fenomena yang umum terjadi, khususnya dalam sektor jasa dan industri dengan tuntutan operasional tinggi yang memerlukan interaksi intens antar-karyawan. Di Indonesia, peningkatan konflik interpersonal di sektor jasa sebagian besar dipicu oleh tingginya tuntutan kerja dan kebutuhan untuk mempertahankan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Data menunjukkan bahwa sekitar 85% karyawan di seluruh dunia mengalami konflik di tempat kerja pada tingkat tertentu, dengan 29% melaporkan bahwa konflik tersebut terjadi “sering” atau “selalu” (CPP Global Human Capital Report, 2008). Tingginya angka ini menunjukkan bahwa konflik adalah masalah yang meluas, berpotensi merugikan karyawan dan organisasi jika tidak ditangani secara efektif.

Konflik menjadi fenomena yang hampir tidak terhindarkan di lingkungan kerja operasional PT Aerofood ACS Surabaya. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pihak manajemen, mengatakan

“Ya konflik itu namanya kerjaan ya sering terjadi konflik, cuma prosentasenya yang sering terjadi itu yang berhubungan dengan lingkungan operasional”.

Konflik sehari-hari dapat muncul akibat berbagai faktor, seperti perbedaan pendapat, keterlambatan rekan kerja atau kurangnya motivasi, sebagaimana disampaikan oleh narasumber,

“Ya semua itu ada lah perbedaan, kalau konflik sehari-hari ya kalau ada temannya terlambat, temannya lagi males atau lainnya nah ini konflik”.

Selain itu, konflik antar departemen juga kerap terjadi akibat kurangnya dukungan antar divisi, di mana individu lebih mengedepankan kepentingan pribadi, seperti yang diungkapkan,

"Ada konflik yang dari departemen ke departemen lain itu nggak saling support, artinya mereka lebih berbicara ke egonya masing-masing itu ya ada".

Lebih lanjut, narasumber menegaskan bahwa konflik dalam lingkungan operasional umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu tekanan kerja, komunikasi, dan perbedaan karakter, sebagaimana dinyatakan,

"Ya, tiga-tiganya menyatu (faktor tekanan kerja, komunikasi, perbedaan kepribadian)".

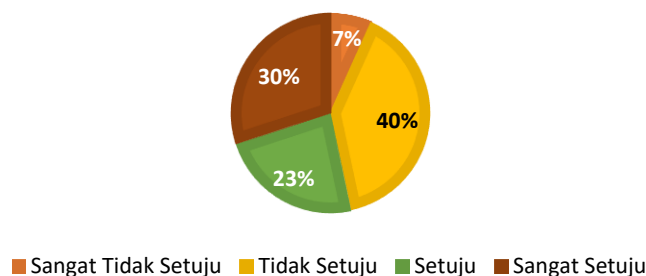
Jika tidak dikelola dengan baik, konflik yang terjadi dapat berdampak negatif terhadap produktivitas kerja. Suprpto & Nurmaya (2022) menegaskan bahwa tingkat konflik yang rendah dapat meningkatkan

produktivitas kerja. Sebaliknya, jika tingkat konflik tinggi, produktivitas kerja cenderung menurun. Oleh karena itu, perusahaan seperti PT Aerofood ACS Surabaya sangat membutuhkan *conflict management* yang efektif untuk menjaga stabilitas kerja dan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa ketika menghadapi masalah, sebagian karyawan memilih untuk tidak menyampaikannya secara langsung, melainkan menggerutu atau bergunjing, dimana sikap tersebut merupakan ekspresi ketidakpuasan secara tidak terbuka. Selain itu, terdapat kecenderungan di mana karyawan dengan kinerja kurang optimal atau kurang cekatan dalam bekerja mengalami perlakuan kurang baik dari rekan-rekannya, seperti dijauhi atau kurang dilibatkan dalam interaksi kerja. Survei awal terhadap 30 karyawan menunjukkan bahwa 53,3% (n=16) merasa tidak nyaman saat terlibat dalam diskusi atau debat yang menegangkan, bahkan 70% (n=21) responden cenderung menghindari konflik di tempat kerja. Hasil ini memberikan indikasi awal bahwa sebagian karyawan cenderung menggunakan gaya menghindari konflik dalam menghadapi perbedaan di tempat kerja.

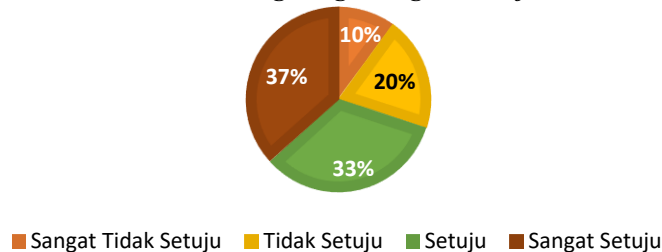
Gambar 1.1 Diagram Survei

Saya Merasa Tidak Nyaman Jika Harus Terlibat Dalam Diskusi atau Debat Yang Menegangkan



Gambar 1.2 Diagram Survei

***Saya Tidak Menyukai Konflik, Oleh Karena Itu
Saya Cenderung Menghindar Dan Memilih Tidak
Terlibat Langsung Dengan Konflik***



Fenomena yang terjadi menunjukkan indikasi awal bahwa karyawan cenderung menerapkan *conflict management* yang tidak konstruktif, yaitu menghindar. Penelitian oleh Adawiah dkk., (2022) yang dilakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Soppeng menunjukkan bahwa *conflict management* yang tidak efektif dapat menghambat produktivitas kerja pegawai karena menciptakan tekanan yang mengganggu pekerjaan dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, penelitian oleh Humaidi & Musliadi (2022) yang dilakukan di LPP TVRI Stasiun Kalimantan Selatan juga menunjukkan bahwa kurangnya *conflict management* yang baik dapat menyebabkan kesalahpahaman antar karyawan, yang berujung pada lemahnya kerja sama tim, komunikasi yang buruk, dan penurunan kinerja. Sementara itu, penelitian oleh Oriko dkk., (2024) yang dilakukan di perusahaan manufaktur di Abuja, Nigeria, menunjukkan bahwa *conflict management* yang tidak inklusif, seperti dominasi dan penghindaran, berdampak negatif pada pencapaian tujuan organisasi karena menciptakan ketegangan dan ketidakpuasan di antara karyawan, yang menghambat efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Wardana dkk., (2024), *conflict management* merupakan serangkaian cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan merencanakan, mengatur, dan memberi petunjuk kepada pihak-pihak yang terlibat, menggunakan berbagai pendekatan, termasuk dalam hal sikap dan perilaku. Sementara itu, Rahim (2001) menyebutkan lima *conflict management style*: pertama, *dominating* (dominasi), berusaha menang dengan mengabaikan pihak lain; kedua, *integrating* (berkolaborasi), mencari solusi saling menguntungkan; ketiga, *compromising* (berkompromi), saling berkorban untuk mencapai kesepakatan; keempat, *avoiding* (menghindar), menghindari atau menunda konflik; dan kelima, *obliging* (mengalah), mengutamakan kepentingan pihak lain demi menjaga hubungan.

Menurut Sarwono dalam Sudarmanto dkk., (2021), cara seseorang atau kelompok mengelola konflik dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling berhubungan dan cukup rumit. Beberapa faktor tersebut antara lain cara pandang dan pemahaman seseorang tentang konflik, harapan terhadap respons lawan, gaya komunikasi, tingkat kekuasaan, pengalaman dalam menghadapi konflik, sumber daya yang tersedia, jenis kelamin, kemampuan mengelola emosi, kepribadian, budaya organisasi, aturan dalam pengambilan keputusan, situasi konflik yang dihadapi, pengalaman menggunakan gaya manajemen tertentu, serta kemampuan berkomunikasi. Semua faktor ini menentukan bagaimana seseorang atau kelompok

menangani konflik, apakah dengan cara bersaing, bekerja sama, berkompromi, menghindar, atau menyesuaikan diri.

Faktor-faktor seperti cara pandang, kemampuan mengelola emosi, pengalaman, kepribadian, dan keterampilan berkomunikasi tidak hanya memengaruhi *conflict management*, tetapi juga erat kaitannya dengan *psychological capital*. Menurut Luthans dkk., (2007) *Psychological Capital (PsyCap)* adalah kondisi psikologis positif yang dimiliki individu yang terdiri dari *self-efficacy* (keyakinan diri), *hope* (harapan), *optimism* (optimisme), dan *resilience* (ketahanan). Keempat elemen tersebut dapat memperkuat kemampuan seseorang dalam menghadapi konflik secara konstruktif. Misalnya, optimisme membantu individu melihat konflik sebagai peluang untuk tumbuh, sementara resiliensi memungkinkan mereka tetap tenang dan fokus di tengah tekanan. Dengan demikian, modal psikologis berperan sebagai fondasi yang mendukung efektivitas dalam mengelola konflik.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *psychological capital* berperan penting dalam *conflict management* di berbagai konteks. MoradiMoghadam & Delavarpour (2023) menemukan bahwa *psychological capital* memprediksi 42% strategi *conflict management*, dengan resiliensi dan harapan sebagai faktor utama di kalangan pustakawan. Zou dkk., (2015) menunjukkan bahwa dalam hubungan pengusaha dan kapitalis ventura, individu dengan *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience* yang tinggi lebih cenderung menggunakan kompromi dan

kolaborasi, sedangkan yang lebih rendah memilih penghindaran atau dominasi. Kim & Choi (2018) menemukan bahwa pada mahasiswa, *self-efficacy* meningkatkan penggunaan strategi integrasi dan kompromi, sementara *optimism* lebih terkait dengan menghindari dan mematuhi konflik. Ketiga studi ini mengindikasikan bahwa *psychological capital* memengaruhi cara individu menghadapi dan mengelola konflik, baik di lingkungan akademik maupun profesional.

Berbagai penelitian terdahulu telah menyoroti peran *psychological capital* terhadap *conflict management* dalam berbagai konteks seperti pada pustakawan MoradiMoghadam & Delavarpour (2023), pada pengusaha dengan kapitalis ventura Zou dkk., (2015) serta pada mahasiswa musik terapan (Kim & Choi, 2018). Namun, masih terdapat gap dalam literatur mengenai pengaruh *psychological capital* terhadap *conflict management* di sektor industri makanan (*F&B*) khususnya di lingkungan operasional PT Aerofood ACS Surabaya. Gap ini muncul karena penelitian sebelumnya cenderung fokus pada konteks akademik dan profesional yang memiliki dinamika konflik, budaya kerja dan tekanan waktu berbeda dengan kondisi di industri dengan tekanan operasional tinggi seperti PT Aerofood ACS Surabaya. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi dalam mengisi kesenjangan literatur dengan menerapkan konsep *psychological capital* untuk mengkaji *conflict management* karyawan di lingkungan kerja industri *F&B*, yang belum banyak diteliti secara mendalam.

Penelitian ini memiliki kebaruan dari segi metode, pendekatan teori, dan alat ukur *conflict management* yang digunakan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Zou dkk., (2015) yang menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kuantitatif memungkinkan hasil yang diperoleh lebih objektif, terukur, dan dapat dianalisis secara statistik untuk melihat pengaruh antara variabel *psychological capital* dan *conflict management*. Selain dari segi pendekatan, kebaruan juga terletak pada teori yang digunakan, yaitu *Rahim Organizational Conflict Inventory II* (ROCI-II). Teori ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan pendekatan *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI). Teori Rahim dianggap lebih sesuai untuk mengkaji konflik dalam skala organisasi, karena mampu mengidentifikasi lima *conflict management* yang kompleks dalam lingkungan kerja. Sementara itu, teori Thomas-Kilmann lebih menitikberatkan pada gaya penyelesaian konflik individu yang dinilai kurang merepresentasikan dinamika organisasi secara menyeluruh.

Kebaruan lainnya terlihat dari konteks subjek penelitian yang digunakan. Meskipun penelitian Kim & Choi (2018) juga menggunakan teori Rahim, penelitian tersebut dilakukan pada mahasiswa jurusan musik. Hal ini tentu berbeda dengan penelitian ini yang dilakukan pada karyawan di lingkungan industri dengan tuntutan operasional yang tinggi. Lingkungan industri cenderung menghadirkan konflik yang lebih kompleks dan nyata dibandingkan dengan konteks pendidikan tinggi. Dengan demikian,

penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi literatur *conflict management* serta implikasi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik melalui pengembangan *psychological capital* karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini mengusung judul **"Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management* pada Karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya."**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penulis merumuskan beberapa permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Tingkat *Psychological Capital* karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya?
2. Bagaimana *Conflict Management* yang paling dominan digunakan karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya?
3. Bagaimana pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management* pada karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui tingkat *Psychological Capital* karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya.
2. Mengetahui *Conflict Management* yang paling dominan digunakan karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya.

3. Mengetahui pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management* pada karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini berkontribusi pada psikologi industri dan organisasi dengan memperkaya kajian tentang pengaruh *psychological capital* terhadap *conflict management* di tempat kerja. Hasilnya dapat memperkuat teori Luthans dkk., (2007) mengenai *psychological capital* serta teori Rahim, (2001) tentang *conflict management*, khususnya dalam konteks industri *F&B* yang penuh tantangan operasional. Selain itu, temuan ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, terutama dalam mengeksplorasi faktor-faktor yang memoderasi atau memediasi hubungan antara *psychological capital* dan *conflict management*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi berbagai pihak. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini membantu manajemen dalam memahami pentingnya *psychological capital* dalam membentuk *conflict management* yang konstruktif serta dapat digunakan untuk merancang strategi pelatihan guna meningkatkan efektivitas karyawan dalam menangani konflik. Bagi karyawan, penelitian ini membantu mereka memahami pola *conflict management* pribadi dan bagaimana *psychological capital* dapat meningkatkan kepercayaan diri, optimisme,

serta resiliensi dalam menghadapi tantangan kerja. Bagi praktisi HR dan manajemen SDM, penelitian ini memberikan wawasan tentang strategi pengembangan *psychological capital* dalam program pelatihan karyawan serta menjadi referensi bagi perusahaan lain dalam mengelola dinamika konflik di tempat kerja secara lebih efektif.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. *Conflict Management*

1. Definisi *Conflict Management*

a. Konflik

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), konflik didefinisikan sebagai percekocokan, pertentangan, atau perselisihan yang muncul akibat perbedaan kepentingan, pendapat, atau tujuan antara individu maupun kelompok. Menurut Sudarmanto dkk., (2021) konflik dapat diartikan sebagai suatu proses yang terjadi ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah memberikan dampak negatif terhadap hal yang dianggap penting atau menjadi perhatiannya. Menurut Efferi, (2013), konflik merupakan segala bentuk interaksi yang bersifat berlawanan atau antagonistik, di mana terjadi pertentangan, perselisihan, atau perbedaan yang menimbulkan oposisi antara pihak-pihak yang terlibat. Menurut Wirawan (2009), konflik adalah suatu proses pertentangan yang terjadi antara dua pihak atau lebih yang saling bergantung terhadap objek konflik, di mana masing-masing pihak mengekspresikan perbedaan mereka melalui pola perilaku dan interaksi tertentu yang pada akhirnya menghasilkan suatu hasil konflik.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, konflik dapat disimpulkan sebagai suatu proses interaksi yang melibatkan

pertentangan, perselisihan, atau perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. Konflik muncul ketika satu pihak merasa dirugikan atau terancam oleh pihak lain, yang kemudian diekspresikan melalui berbagai pola perilaku dan interaksi. Konflik dapat bersifat antagonistik serta menghasilkan dampak yang bergantung pada cara pengelolaannya, baik secara konstruktif maupun destruktif

b. Conflict Management

Menurut Rahim, (2001), *conflict management* merupakan suatu pendekatan dalam menangani konflik yang tidak berfokus pada penghapusan atau pengurangan konflik, tetapi lebih kepada mengelola konflik secara efektif agar dampak negatifnya dapat diminimalkan dan manfaat positifnya dapat dimaksimalkan. Pendekatan ini berbeda dengan resolusi konflik, yang bertujuan untuk menghilangkan konflik sepenuhnya. *Conflict management* mengakui bahwa konflik dalam organisasi bisa memiliki fungsi konstruktif yang dapat meningkatkan pembelajaran, inovasi, dan efektivitas organisasi. Berbagai penelitian menyebutkan bahwa *conflict management* sering dikaji bersamaan dengan strategi yang digunakan untuk menyelesaikan konflik secara efektif (Putri, 2022).

Menurut Ross (1993), *conflict management* adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat atau pihak ketiga untuk mengarahkan perselisihan menuju hasil

tertentu, yang mungkin atau tidak berakhir dengan penyelesaian konflik. Hasil ini dapat menciptakan situasi yang tenang, positif, kreatif, konsensus, atau bahkan agresif. *Conflict management* dapat dilakukan secara mandiri atau dengan melibatkan bantuan pihak ketiga untuk menyelesaikan masalah. Pendekatan yang berfokus pada proses *conflict management* mengacu pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pihak yang terlibat, serta bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan interpretasi terhadap konflik yang terjadi. Sementara menurut Minnery (1985), *conflict management* merupakan suatu proses rasional yang bersifat berulang, di mana proses ini berlangsung secara berkesinambungan dengan penyempurnaan bertahap hingga mencapai model yang optimal dan representatif.

Berdasarkan berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa *conflict management* adalah upaya mengelola dan menyelesaikan konflik secara efektif agar tidak berdampak negatif, tetapi justru menghasilkan solusi yang konstruktif. Proses ini melibatkan berbagai strategi untuk menyeimbangkan kepentingan pihak yang terlibat, meredam ketegangan, serta mendorong kerja sama dan inovasi dalam suatu organisasi atau lingkungan sosial.

2. Dimensi-Dimensi *Conflict Management*

Menurut Thomas & Kilmann dalam Thomas & Kilmann, (2008) *conflict management* terbagi dalam dua dimensi yaitu:

a. Asertivitas (*assertiveness*)

Asertivitas menunjukkan sejauh mana seseorang mempertahankan kepentingan pribadinya dalam konflik. Semakin tinggi asertivitas, semakin besar usaha untuk memenuhi kebutuhan sendiri, sementara asertivitas rendah cenderung mengutamakan harmoni.

b. Kooperativitas (*cooperativeness*)

Kooperativitas adalah sejauh mana seseorang berusaha memenuhi kepentingan orang lain dalam suatu konflik. Semakin tinggi kooperativitas, semakin besar kecenderungan untuk bekerja sama dan mencari solusi yang saling menguntungkan.

Dari kedua dimensi tersebut melahirkan 5 gaya *conflict management* yaitu:

- a. Kompetisi (*Competing*), menekankan kemenangan pribadi dengan mengutamakan kepentingan sendiri, sering kali dengan mengorbankan pihak lain.
- b. Kolaborasi (*Collaborating*), berusaha mencari solusi yang saling menguntungkan dengan komunikasi terbuka dan eksplorasi mendalam terhadap masalah
- c. Kompromi (*Compromising*), mencari titik tengah dengan saling memberi dan menerima, meskipun solusi yang dihasilkan mungkin tidak sepenuhnya ideal bagi kedua pihak.

- d. Menghindar (*Avoiding*), berarti tidak langsung menghadapi konflik, baik dengan menundanya maupun menarik diri dari situasi yang dianggap sulit.
- e. Akomodasi (*Accommodating*), mengutamakan keharmonisan dengan mengalah demi kepentingan orang lain.

Menurut Rahim dan Bonoma dalam Rahim, (2001) mendefinisikan bahwa *conflict management* terbagi menjadi dua dimensi yaitu :

- a. Kepedulian terhadap diri sendiri (*concern for self*)

Dimensi ini menggambarkan seberapa besar seseorang berusaha memenuhi kepentingan, kebutuhan, atau tujuan pribadinya dalam suatu konflik. Apabila tingkat kepedulian tinggi, individu cenderung mempertahankan pendapat atau kepentingannya sendiri, sementara apabila rendah, individu lebih cenderung mengalah atau tidak terlalu mementingkan dirinya sendiri dalam konflik.

- b. Kepedulian terhadap orang lain (*concern for others*)

Dimensi ini menggambarkan seberapa besar seseorang berusaha memenuhi kepentingan, kebutuhan, atau tujuan pihak lain dalam konflik. Apabila tingkat kepedulian terhadap orang lain tinggi individu lebih mengutamakan kepentingan orang lain dan berusaha menjaga hubungan baik. Sebaliknya, apabila rendah, individu lebih fokus pada kepentingan pribadinya dan kurang mempertimbangkan pihak lain.

Kombinasi dari dua dimensi ini menghasilkan lima gaya utama dalam menangani konflik, yaitu: *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*. Masing-masing gaya mencerminkan tingkat kepedulian yang berbeda terhadap kepentingan pribadi dan orang lain. Berikut penjelasan kelima gaya tersebut:

a. *Integrating*

Gaya ini mencerminkan kepedulian yang tinggi terhadap diri sendiri maupun orang lain dan sering disebut sebagai *problem solving*. Pendekatan ini menekankan kerja sama antara pihak-pihak yang terlibat dengan bersikap terbuka, saling berbagi informasi, serta memahami perbedaan untuk menemukan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

b. *Obliging*

Gaya ini mencerminkan rendahnya kepedulian terhadap diri sendiri, tetapi tingginya kepedulian terhadap orang lain. Dikenal juga sebagai sikap mengalah atau akomodatif, di mana individu lebih mengutamakan kesepakatan dan menyesuaikan diri demi memenuhi kebutuhan atau kepentingan pihak lain.

c. *Dominating*

Gaya ini menunjukkan kepedulian tinggi terhadap diri sendiri, tetapi rendah terhadap orang lain. Disebut juga sebagai kompetitif, di mana individu berusaha memenangkan konflik

dengan orientasi *win-lose*. Seseorang dengan gaya dominasi akan mempertahankan posisinya tanpa banyak mempertimbangkan kepentingan pihak lain.

d. *Advoiding*

Gaya ini menunjukkan kepedulian rendah terhadap diri sendiri maupun orang lain. Disebut juga sebagai penghindaran, di mana individu cenderung menjauhi konflik, menunda penyelesaian, atau mengabaikan permasalahan.

e. *Compromising*

Gaya ini menunjukkan kepedulian sedang terhadap diri sendiri dan orang lain. Gaya ini melibatkan prinsip *give-and-take*, di mana kedua pihak bersedia mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mencapai solusi yang dapat diterima bersama.

3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Conflict Management*

Menurut Sarwono dalam Sudarmanto dkk., (2021) *conflict management* dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya :

a. Asumsi mengenai konflik

Persepsi individu terhadap konflik secara langsung mempengaruhi pola perilaku mereka ketika berada dalam situasi konflik. Ketika seseorang memiliki asumsi tertentu tentang konflik, mereka akan merencanakan cara untuk mengatasinya.

b. Persepsi mengenai penyebab konflik

Pemahaman individu tentang penyebab konflik memengaruhi *conflict management*. Ketika penyebab konflik diartikan sebagai hal yang penting, individu akan berusaha memenangkan persaingan. Namun, jika dianggap sepele, mereka akan memilih untuk menghindar.

c. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya

Ketika seseorang sadar akan adanya konflik, mereka akan merancang strategi dan taktik untuk melawan pihak lawan. Perencanaan ini menjadi bagian penting dalam *conflict management*, dengan tujuan mencapai solusi yang diharapkan

d. Pola komunikasi dalam interaksi konflik

Konflik melibatkan proses komunikasi antara pihak-pihak yang berselisih. Apabila komunikasi berjalan lancar, pesan dari masing-masing pihak bisa dipahami dan diterima dengan baik, bahkan bisa saling mempengaruhi tanpa ada gangguan, dan mungkin diselingi humor ringan. Dengan memanfaatkan komunikasi interpersonal yang efektif, pesan tersampaikan dan ditanggapi dengan tepat sesuai harapan.

e. Kekuasaan yang dimiliki

Konflik dapat dipandang sebagai ajang perebutan kekuasaan antara pihak-pihak yang terlibat. Jika salah satu pihak merasa

memiliki kekuatan lebih besar dibanding lawannya, ia cenderung enggan untuk mengalah dalam dinamika konflik yang terjadi.

f. Pengalaman saat menghadapi situasi konflik

Interaksi dalam konflik serta *conflict management* yang diterapkan oleh individu dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik sebelumnya dan strategi yang telah mereka gunakan.

g. Sumber yang dimiliki

Conflict management yang dipilih oleh individu bergantung pada sumber daya yang mereka miliki, seperti kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan finansial.

h. Jenis Kelamin

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perbedaan jenis kelamin berperan dalam menentukan *conflict management* yang digunakan oleh individu yang terlibat dalam konflik.

i. Kecerdasan emosional

Berbagai penelitian menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional berperan penting dalam *conflict management*. Kemampuan ini memungkinkan seseorang mengendalikan emosinya, menghadapi konflik dengan lebih tenang, serta memanfaatkan emosi secara positif untuk mendukung proses berpikir dan pengambilan keputusan.

j. Kepribadian

Conflict management seseorang dipengaruhi oleh kepribadiannya. Individu yang berani, tegas, tidak sabar, dan memiliki ambisi untuk menang cenderung memilih gaya kompetitif dalam menyelesaikan konflik. Sebaliknya, mereka yang cenderung pasif atau takut menghadapi konfrontasi lebih memilih untuk menghindari konflik.

k. Budaya organisasi sistem sosial

Setiap organisasi atau sistem sosial memiliki norma perilaku yang berbeda, yang memengaruhi kecenderungan anggotanya dalam memilih *conflict management*. Di negara-negara Barat, anak-anak sejak kecil diajarkan untuk bersaing, sedangkan di Indonesia, mereka lebih diarahkan untuk berkompromi atau menghindari konflik.

l. Prosedur yang mengatur pengambilan keputusan jika terjadi konflik

Organisasi birokrasi atau institusi yang telah mapan umumnya memiliki prosedur khusus untuk menyelesaikan konflik. Prosedur ini mencerminkan gaya *conflict management* yang diterapkan oleh pemimpin dan anggota organisasi.

m. Situasi konflik dan posisi dalam konflik

Conflict management seseorang dapat berubah tergantung pada situasi dan posisinya dalam konflik. Misalnya, individu yang biasanya bersikap kompetitif dapat menyesuaikan pendekatannya

jika menghadapi situasi yang sulit dimenangkan. Oleh karena itu, kondisi konflik sangat memengaruhi strategi penyelesaiannya.

n. Pengalaman menggunakan salah satu gaya *conflict management*

Seseorang yang berhasil menyelesaikan konflik dengan satu gaya tertentu, seperti kompetisi, cenderung menggunakan gaya yang sama di konflik berikutnya, baik dengan individu yang sama maupun dengan orang lain.

o. Keterampilan berkomunikasi

Kemampuan komunikasi seseorang berpengaruh dalam pemilihan *conflict management*. Individu dengan keterampilan komunikasi yang rendah akan kesulitan menerapkan gaya kompetisi, kolaborasi, atau kompromi, karena ketiga gaya ini membutuhkan kemampuan berdebat serta bernegosiasi yang baik.

4. Perspektif Islam *Conflict Management*

a. Telaah Teks Psikologi

1) Telaah Teks Psikologi Tentang *Conflict Management*

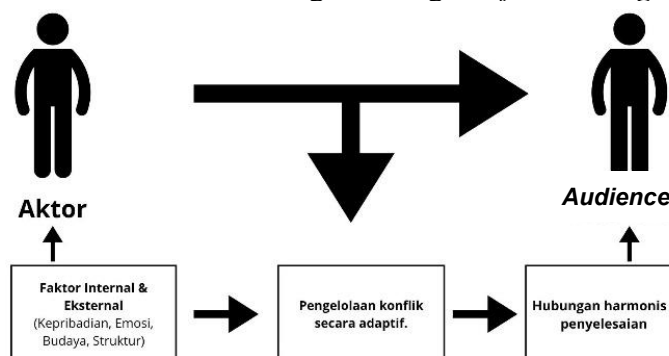
Konflik tidak selalu harus dihindari atau dihapus. Menurut Rahim (2001), *conflict management* adalah pendekatan untuk mengelola konflik secara efektif, bukan menghilangkannya. Tujuannya adalah meminimalkan dampak negatif konflik dan memaksimalkan dampak positifnya. Konflik, jika dikelola dengan tepat, dapat meningkatkan pembelajaran, kreativitas, dan efektivitas organisasi.

Ross (1993) menekankan bahwa *conflict management* mencakup serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pihak terlibat atau pihak ketiga untuk mengarahkan konflik ke arah hasil tertentu. Hasil ini tidak selalu menyelesaikan konflik, tetapi dapat menciptakan situasi yang lebih tenang, kreatif, atau bahkan konstruktif. Pendekatan ini sangat tergantung pada pola komunikasi dan interpretasi para pihak terhadap konflik.

Minnery (1985) melihat *conflict management* sebagai proses rasional yang berlangsung secara terus-menerus. Proses ini bersifat bertahap dan dinamis, mengarah pada perbaikan dan penyempurnaan hingga tercapai model penyelesaian yang optimal dan representatif bagi semua pihak.

2) Pola Teks Psikologi Tentang *Conflict Management*

Gambar 2.1 Pola Teks Psikologi Tentang *Conflict Management*



Dari pola di atas dapat dipahami bahwa seseorang akan merespons konflik yang terjadi berdasarkan pengaruh dari faktor internal dan eksternal yang dimilikinya. Adapun faktor internal tersebut meliputi kepribadian, pengalaman emosional, dan cara

individu dalam menafsirkan situasi konflik. Sedangkan faktor eksternal dapat berupa budaya organisasi, norma sosial, serta struktur kekuasaan yang ada dalam lingkungan tersebut. Kedua faktor ini akan membentuk cara seseorang dalam mengelola konflik yang dihadapinya.

Conflict management yang dilakukan oleh individu bukanlah upaya untuk menghapus konflik sepenuhnya, melainkan sebuah proses pengelolaan yang bersifat bertahap, adaptif, dan rasional. Melalui proses ini, individu dapat menyalurkan konflik ke arah yang lebih konstruktif, seperti meningkatkan pemahaman, memperkuat kerja sama, dan menciptakan solusi bersama. Oleh karena itu, *conflict management* yang efektif akan berdampak pada terciptanya hubungan interpersonal yang harmonis dan penyelesaian masalah yang bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat.

3) Analisis Komponen Teks Psikologi Tentang *Conflict*

Management

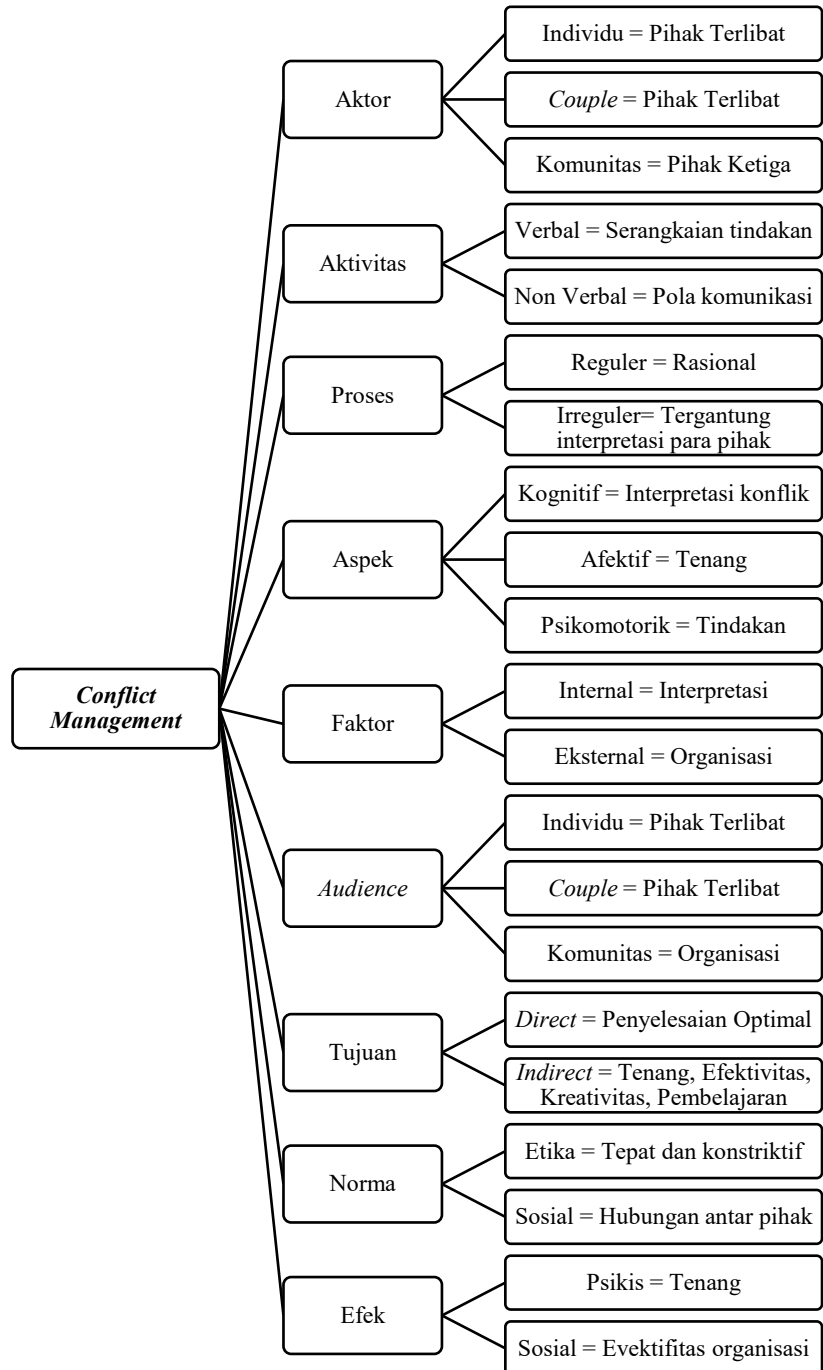
Pembahasan mengenai manajemen konflik perlu ditinjau dari sudut pandang psikologi agar pemahaman terhadap dinamika konflik menjadi lebih mendalam. Bagian berikut menguraikan komponen-komponen psikologis yang relevan dalam *conflict management*.

Tabel 2.1 Analisis Komponen Teks Psikologi Tentang *Conflict Management*

Komponen	Kategori	Deskripsi
Aktor	a. Individu b. <i>Couple</i> c. Komunitas	a. Pihak yang terlibat b. Pihak terlibat langsung c. Pihak ketiga
Aktivitas	a. Verbal b. Non-Verbal	a. Serangkaian tindakan b. Pola komunikasi
Proses	a. Reguler b. Irreguler	a. Proses rasional b. Tergantung pada interpretasi para pihak
Aspek	a. Kognitif b. Afektif c. Psikomotorik	a. Interpretasi konflik b. Situasi tenang, dampak negatif/positif konflik) c. Serangkaian tindakan
Faktor	a. Internal b. Eksternal	a. Interpretasi, penilaian pihak b. Pola komunikasi, pihak ketiga, organisasi
<i>Audience</i>	a. Individu b. <i>Couple</i> c. Komunitas	a. Pihak terlibat b. Pihak terlibat c. Organisasi, pihak pihak
Tujuan	a. <i>Direct</i> b. <i>Indirect</i>	a. Hasil tertentu, penyelesaian optimal b. Situasi tenang, pembelajaran, efektivitas, kreativitas
Norma	a. Etika b. Sosial	a. Mengelola konflik secara tepat dan konstruktif b. Hubungan antar pihak
Efek	a. Psikis b. Sosial	a. Situasi tenang, dampak negatif/positif konflik b. Efektivitas organisasi, kreativitas tim, hubungan antar pihak

4) *Mind Mapping* Teks Psikologi Tentang *Conflict Management*

Gambar 2.2 *Mind Mapping* Teks Psikologi Tentang *Conflict Management*



5) Rumusan Konseptual Teks Psikologi Tentang *Conflict Management*

a. Rumusan Secara General

Conflict management adalah kemampuan individu dalam mengelola perbedaan secara efektif agar konflik tidak menimbulkan dampak negatif dan justru menghasilkan solusi yang membangun. Psikologi memandangnya sebagai strategi adaptif untuk menciptakan hubungan sosial yang sehat melalui gaya penyelesaian yang sesuai dengan situasi.

b. Rumusan Secara Partikular

Conflict management dipandang dalam psikologi sebagai keterampilan penting dalam interaksi sosial yang melibatkan kesadaran diri, pengendalian emosi, kemampuan berkomunikasi, serta pemilihan strategi penyelesaian yang sesuai. Individu yang mampu mengenali sumber konflik, baik dari faktor internal (seperti kepribadian dan emosi) maupun eksternal (seperti budaya atau struktur organisasi), dapat menentukan pendekatan yang efektif dalam menyelesaikan konflik. Dengan kemampuan mengelola konflik secara sadar dan adaptif, seseorang dapat mempertahankan relasi interpersonal yang sehat dan mencegah eskalasi permasalahan.

b. Telaah Teks Islam

1) Telaah Teks Islam Tentang *Conflict Management*

a) *Conflict Management* dalam QS. Al-Hujurat ayat 9

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلَحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى
فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلَحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ
وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ

Artinya : “Dan jika dua golongan dari orang-orang mukmin berperang, maka damaikanlah antara keduanya. Jika salah satu dari keduanya berbuat aniaya terhadap yang lain, maka perangilah yang berbuat aniaya itu sampai ia kembali kepada perintah Allah. Jika ia telah kembali, maka damaikanlah antara keduanya dengan adil dan berlaku adillah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil.”

Setiap bagian dari ayat ini mengandung makna penting yang relevan dengan konsep *conflict management* dalam psikologi, sebagaimana dijabarkan dalam tabel berikut.

Tabel 2.2 Makna QS. Al-Hujurat ayat 9

	Potongan Ayat	Sinonim	Antonim	Terjemah	Makna Psikologi
1	وَإِنْ	لَوْ، إِذَا	بَلْ	Dan jika	Proses
2	طَائِفَتَانِ	جَمَاعَتَانِ	فَرْدَانِ	Dua golongan	Aktor – Komunitas
3	مِنَ الْمُؤْمِنِينَ	مِنَ الْمُسْلِمِينَ	مِنَ الْكَافِرِينَ	Dari orang-orang beriman	Faktor – Internal (iman)

4	أَفْتَنَّاوْا	تَشَاخَرُوا تَنَازَعُوا	تَصَالَحُوا تَوَافَقُوا	Mereka berperang	Aktivitas – Non-Verbal, Aspek Psikomotorik
5	فَأَصْلَحُوا	صَالَحُوا سَوَّوْا	أَفْسَدُوا	Maka damaikanlah	Aktivitas – Verbal, Aspek Psikomotorik
6	بَيْنَهُمَا	فِي وَسْطِهِمَا	بَعِيدًا عَنْهُمَا	Di antara keduanya	Audience – Komunitas
7	فَإِنْ بَعَثَ	ظَلَمْتُ اعْتَدْتُ	عَدَلْتُ، انْقَادْتُ	Jika (satu) berbuat aniaya	Norma – Etika (penyimpangan), Aktor – Individu
8	عَلَى الْآخَرَى	عَلَيْهَا	مَعَهَا	Terhadap yang lain	Efek – Sosial (ketimpangan relasi)
9	فَقَاتِلُوا	جَاهِدُوا دَافِعُوا	سَالِمُوا	Maka perangilah	Aktivitas – Non-Verbal, Proses korektif, Norma agama
10	الَّتِي تَتَّبِعِي	تَظْلِمُ، تَجُورُ	تُعْدِلُ تَتَوَاضَعُ	Yang berbuat aniaya	Aktor – Individu, Norma – Etika
11	حَتَّى تَقْىَءَ	تَرْجِعُ، تَنْقَادُ	تَسْتَمِرُّ فِي الْبُعْيِ	Sampai ia kembali	Tujuan – Direct (Kembali ke aturan Allah)
12	إِلَى أَمْرِ اللَّهِ	إِلَى حُكْمِهِ شَرِّعِهِ	إِلَى أَهْوَائِهِمْ	Kepada perintah Allah	Norma – Agama, Tujuan – Taat pada syariat
13	فَإِنْ فَأَعَتْ	رَجَعَتْ خَضَعَتْ	تَجَبَّرَتْ	Jika telah kembali	Efek – Psikis (perubahan sikap)
14	فَأَصْلَحُوا	صَالَحُوا وَقَفُوا	أَفْسَدُوا	Maka damaikanlah	Aktivitas – Verbal, Resolusi konflik
15	بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ	بِالْقِسْطِ	بِالْهَوَى	Di antara keduanya dengan adil	Norma – Etika (adil), Aspek Afektif
16	وَأُقْسِطُوا	إِعْدِلُوا	ظَالِمُوا	Dan berlaku adillah	Aspek – Afektif, Norma – Agama
17	إِنَّ اللَّهَ	إِنَّهُ رَبِّي	-	Sesungguhnya Allah	Faktor – Eksternal (otoritas spiritual)
18	يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ	يُكْرِمُ الْعَادِلِينَ	يُبْغِضُ الظَّالِمِينَ	Mencintai orang-orang yang adil	Efek – Psikis (reinforcement positif)

b) *Conflict Management dalam QS. Ali Imran ayat 159*

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِنْ لَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya : “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauh dari sekelilingmu. Maka maafkanlah mereka, mohonkan ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal.”

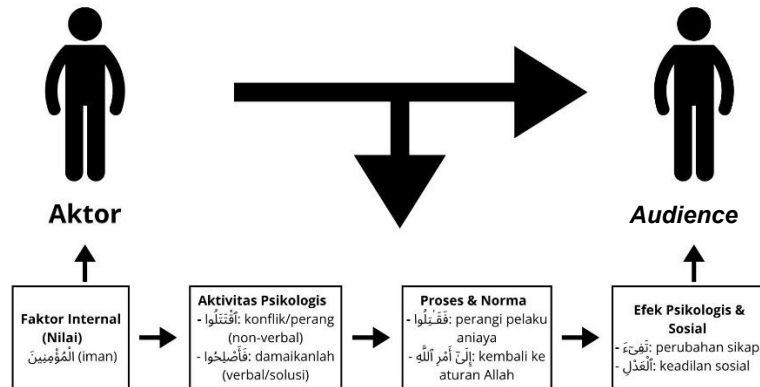
Kandungan QS. Ali Imran ayat 159 mencerminkan prinsip-prinsip penting dalam *conflict management*, seperti empati, pengampunan, musyawarah, serta sikap tawakal dalam pengambilan keputusan. Nilai-nilai ini memberikan landasan etis dan psikologis dalam menangani konflik secara manusiawi dan konstruktif. Untuk memperjelas makna tiap unsur dalam ayat tersebut, berikut disajikan analisis per potongan ayat dan keterkaitannya dengan aspek psikologi.

Tabel 2.3 Makna QS. Ali Imran ayat 159

	Potongan Ayat	Sinonim	Antonim	Terjemah	Makna Psikologi
1	رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ	فَضْلٌ، لُطْفٌ، عَطْفٌ	قَسْوَةٌ، غَضَبٌ	Maka karena rahmat dari Allah	Faktor – Eksternal (rahmat sebagai pengaruh positif)
2	لَئِنْ لَّهُمْ	تَلَطَّفْتُ، تَرَفَّقْتُ	تَجَبَّرْتُ، تَغَلَّظْتُ	Kamu berlaku lemah lembut pada mereka	Aktivitas – Verbal, Aspek Afektif (lemah lembut)
3	وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا	غَلِيظٌ، قَاسٍ	لَيِّنٌ، رَحِيمٌ	Sekiranya kamu bersikap kasar	Norma – Etika (larangan kasar), Faktor Internal – Sikap
4	غَلِيظَ الْقَلْبِ	شَدِيدٌ الْقَوَادِ	لَيِّنٌ، رَفِيقٌ، لَيِّنُ الْقَلْبِ	Berhati kasar	Aspek – Afektif (emosi negatif)
5	لَا تَقْصُوْا حَوْلَكَ	تَرْكُوكٌ، تَقَرُّفٌ	اجْتِمَعُوا، تَمَسَّكُوا	Pasti mereka menjauh darimu	Efek – Sosial (dispersi sosial akibat kepemimpinan buruk)
6	فَاعْفُ عَنْهُمْ	سَامَحُهُمْ، تَجَاوَزَ عَنْهُمْ	عَاقِبُهُمْ، أَهْنَهُمْ	Maka maafkanlah mereka	Aktivitas – Verbal, Norma – Etika (pengampunan)
7	وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ	طَلَبُ الْمَغْفِرَةِ، دُعَاءٌ	لَعْنٌ، تَرْكُ الدُّعَاءِ	Mohonkan ampun bagi mereka	Tujuan – Religius, Norma – Agama (intervensi spiritual)
8	وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ	نَاقِشْهُمْ، تَبَادُلِ الرَّأْيِ	تَقَرَّدَ، تَسَلَّطَ	Bermusyawarahlah dengan mereka	Aktivitas – Verbal, Audience – Komunitas (partisipatif)
9	فَإِذَا عَزَمْتَ	قَرَّرْتَ، نَوَيْتَ	تَرَدَّدْتَ، تَحَلَّيْتَ	Apabila kamu telah bertekad	Proses – Reguler, Aspek – Kognitif (pengambilan keputusan)
10	فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ	فَوَّضْ، ثِقْ	اِتَّكِلْ عَلَى نَفْسِكَ	Maka bertawakallah kepada Allah	Tujuan – Spiritual, Faktor – Eksternal (kebergantungan pada Allah)
11	إِنَّ اللَّهَ	إِنَّهُ، رَبِّي اللطيف	-	Sesungguhnya Allah	Faktor – Eksternal (otoritas spiritual)
12	يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ	يُكْرِمُ، يُنِيبُ	يُكْرَهُ، يُبْغِضُ	Mencintai orang-orang yang bertawakal	Efek – Psikis (reinforcement positif atas sikap tawakal)

2) Pola Teks Islam Tentang *Conflict Management*

Gambar 2.3 Pola Teks Islam Tentang *Conflict Management*



Pola tersebut menggambarkan bahwa aktor utama dalam konflik adalah orang-orang beriman yang dipandu oleh nilai internal berupa iman. Ketika konflik terjadi (اختلفوا), tindakan psikologis berupa resolusi konflik seperti mendamaikan (فاصلحو) harus dilakukan. Proses ini mengikuti norma yang diarahkan untuk menegakkan keadilan dan kembali pada aturan Allah (إناي). Hasilnya adalah perubahan sikap (تقيء) dan terciptanya keadilan sosial (العدل), yang berdampak langsung pada komunitas Muslim sebagai audiens utama yang terlibat dalam penyelesaian konflik tersebut.

3) Komponen Teks Islam Tentang *Conflict Management*

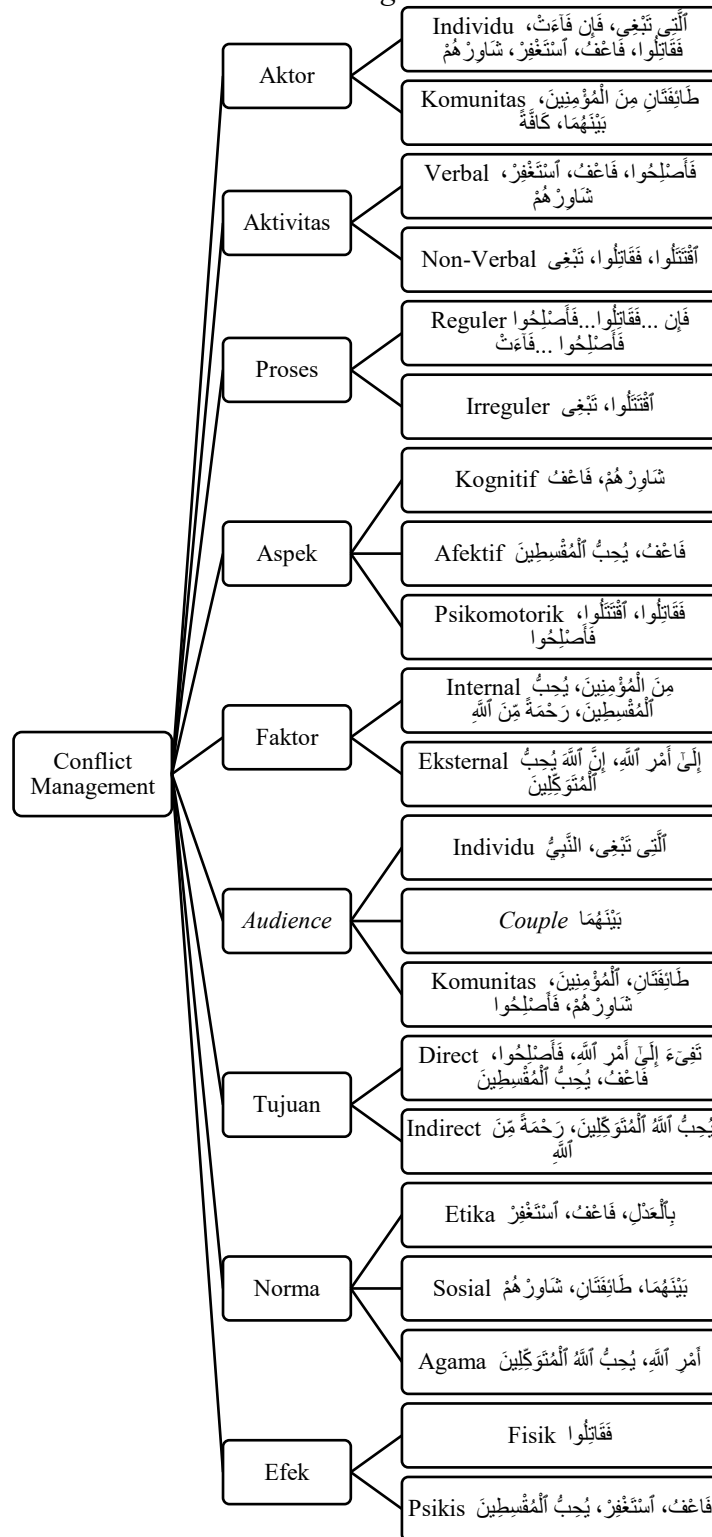
Berikut ini merupakan tabel komponen teks Islam yang menjelaskan tentang komitmen organisasi berdasarkan QS. Al-Hujarat ayat 9 dan QS. Ali Imran ayat 159.

Tabel 2.4 Analisis Komponen Teks Islam Tentang *Conflict Management*

No	Komponen	Kategori	Deskripsi
1.	Aktor	Individu	الَّتِي تَبْغِي، فَإِنْ فَأَعَتْ، فَقَاتِلُوا، فَأَعَفْ أَسْتَغْفِرُ، شَاوِرُ هُمْ
		Komunitas	طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ، بَيْنَهُمَا، كَافَّةٌ
2.	Aktivitas	Verbal	فَأَصْلِحُوا، فَأَعَفْ، أَسْتَغْفِرُ، شَاوِرُ هُمْ
		Non-Verbal	أَقْتَتَلُوا، فَقَاتِلُوا، تَبْغِي
3.	Proses	Reguler	فَأَصْلِحُوا...فَقَاتِلُوا...فَإِنْ فَأَعَتْ...فَأَصْلِحُوا
		Irreguler	أَقْتَتَلُوا، تَبْغِي
4.	Aspek	Kognitif	شَاوِرُ هُمْ، فَأَعَفْ
		Afektif	فَأَعَفْ، يُحِبُّ الْمُفْسِطِينَ
		Psikomotorik	فَقَاتِلُوا، أَقْتَتَلُوا، فَأَصْلِحُوا
5.	Faktor	Internal	مِنَ الْمُؤْمِنِينَ، يُحِبُّ الْمُفْسِطِينَ، رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ
		Eksternal	إِلَى أَمْرِ اللَّهِ، إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ
6.	Audience	Individu	الَّتِي تَبْغِي، النَّبِيُّ
		Couple	بَيْنَهُمَا
		Komunitas	طَائِفَتَانِ، الْمُؤْمِنِينَ، شَاوِرُ هُمْ فَأَصْلِحُوا
7.	Tujuan	Direct	تَقَىءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ، فَأَصْلِحُوا فَأَعَفْ، يُحِبُّ الْمُفْسِطِينَ
		Indirect	يُحِبُّ اللَّهُ الْمُتَوَكِّلِينَ، رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ
8.	Norma	Etika	بِالْعَدْلِ، فَأَعَفْ، أَسْتَغْفِرُ
		Sosial	بَيْنَهُمَا، طَائِفَتَانِ، شَاوِرُ هُمْ
		Agama	أَمْرَ اللَّهِ، يُحِبُّ اللَّهُ الْمُتَوَكِّلِينَ
9.	Efek	Fisik	فَقَاتِلُوا
		Psikis	فَأَعَفْ، أَسْتَغْفِرُ، يُحِبُّ الْمُفْسِطِينَ

4) Mind Mapping Teks Islam Tentang Conflict Management

Gambar 2.4 Mind Mapping Islam Tentang Conflict Management



5) Rumusan Konseptual Teks Islam Tentang *Conflict Management*

a). Rumusan Secara General

Conflict management dalam Islam merupakan proses penyelesaian konflik yang dilakukan dengan adil, penuh kasih sayang, serta mengedepankan musyawarah dan ketaatan pada perintah Allah. Hal ini tercermin dalam QS. Al-Hujurat ayat 9 dan QS. Ali Imran ayat 159, yang menekankan pentingnya mendamaikan pihak berselisih, bersikap lemah lembut, memaafkan, dan mengajak berdialog secara bijak. Tujuannya adalah menciptakan perdamaian sosial serta memperoleh ridha dan rahmat Allah.

b). Rumusan Secara Partikular

Conflict Management dalam Islam mencakup komponen seperti aktor, aktivitas verbal (musyawarah) dan non-verbal (intervensi), serta proses penyelesaian yang berorientasi pada perdamaian dan ketaatan kepada Allah. Nilai internal seperti iman, keadilan, dan kasih sayang berpadu dengan tuntunan syariat sebagai pedoman eksternal. Norma yang dijunjung bersifat etika, sosial, dan agama, menghasilkan dampak fisik berupa stabilitas sosial dan dampak psikis berupa ketenangan batin. Dengan demikian, *conflict management* menurut Islam bersifat menyeluruh demi terwujudnya harmoni umat.

B. *Psychological Capital*

1. Definisi *Psychological Capital*

Definisi *Psychological Capital (PsyCap)* menurut Luthans dkk., (2007, hlm. 3) dalam buku *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge* adalah:

“PsyCap is an individual’s positive psychological state of development and is characterized by: (1) having confidence (self-efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency) to attain success.”

“*PsyCap* adalah keadaan psikologis positif yang berkembang pada individu, yang ditandai dengan: (1) memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*) untuk menangani dan berusaha mencapai keberhasilan dalam tugas yang menantang; (2) membuat atribusi positif (*optimism*) tentang keberhasilan saat ini dan di masa depan; (3) bertahan dalam mencapai tujuan serta, jika diperlukan, menemukan jalur alternatif untuk mencapai tujuan tersebut (*hope*); dan (4) saat menghadapi masalah dan kesulitan, mampu bertahan serta bangkit kembali bahkan lebih kuat dari sebelumnya (*resiliency*).”

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Psychological Capital (PsyCap)* merupakan kondisi psikologis positif yang dimiliki individu, yang mencakup keyakinan diri, optimisme, harapan, dan ketangguhan dalam menghadapi tantangan, serta kemampuan untuk bangkit lebih kuat setelah mengalami kesulitan.

2. Dimensi - Dimensi Psychological Capital

Luthans dkk., (2007) membagi psychological capital menjadi empat diantaranya :

a. *Self-efficacy*

Self-efficacy adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi tantangan dengan mengandalkan motivasi, pemikiran, dan tindakan yang diperlukan. Individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung menetapkan tujuan yang lebih menantang, melihat hambatan sebagai kesempatan untuk berkembang, serta tetap berusaha meskipun mengalami kegagalan. Mereka tidak bergantung pada dorongan dari luar, tetapi terus mendorong diri sendiri untuk berkembang. *Self-efficacy* berperan penting dalam menentukan ketahanan dan keberhasilan seseorang dalam situasi sulit serta mendukung perkembangan pribadi dan kinerja yang optimal.

b. *Optimism*

Optimisme adalah cara individu menjelaskan kejadian dalam hidupnya. Individu yang optimis menganggap hal-hal baik terjadi

karena usaha mereka sendiri, akan bertahan lama, dan berdampak luas dalam kehidupan. Sebaliknya, ketika mengalami kejadian buruk, mereka percaya bahwa penyebabnya berasal dari faktor luar, bersifat sementara, dan hanya memengaruhi satu aspek kehidupan. Individu yang optimis yakin bahwa mereka dapat mengendalikan keberhasilannya dan percaya bahwa masa depan akan membawa hal-hal baik. Mereka tetap berpikir positif dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi kegagalan, karena melihatnya sebagai tantangan yang bisa diatasi. Optimisme berperan penting dalam membangun ketahanan diri dan menjaga motivasi untuk mencapai tujuan.

c. *Hope*

Hope (harapan) adalah kondisi motivasi positif yang didasarkan pada keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mencapai tujuan (*agency*) serta menemukan cara alternatif (*pathways*) saat menghadapi hambatan. Harapan tidak sekadar berpikir positif, tetapi melibatkan strategi yang realistis dan tekad yang kuat. Individu yang memiliki harapan tinggi cenderung menetapkan tujuan yang menantang, tetap gigih, dan kreatif dalam mencari solusi ketika menghadapi kesulitan. Harapan bukan hanya sekadar emosi, tetapi juga proses kognitif yang membantu seseorang bertahan dan terus berkembang dalam mencapai tujuan.

d. *Resiliency*

Resiliensi adalah kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan baik dan bangkit dari kesulitan atau tantangan yang berat, bahkan tumbuh menjadi lebih kuat setelah menghadapinya. Kemampuan ini tidak hanya berkaitan dengan pemulihan dari pengalaman negatif, tetapi juga cara seseorang merespons pencapaian yang menantang. Resiliensi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti sumber daya pribadi, risiko yang dihadapi, dan nilai-nilai yang diyakini. Proses adaptasi yang menghubungkan faktor-faktor tersebut membantu individu membangun ketahanan yang lebih kuat. Oleh karena itu, resiliensi menjadi faktor penting dalam menghadapi perubahan dan tantangan hidup secara efektif.

3. Faktor - Faktor yang mempengaruhi *Psychological Capital*

Menurut Guangyi dan Shanshan (2016, hlm. 72) *Psychological capital* dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu, karakteristik individu, faktor organisasi serta faktor lingkungan sosial dan budaya.

a. Karakteristik Individu

Psychological Capital (PsyCap) dipengaruhi oleh berbagai faktor individu, seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, dan kepribadian. Penelitian menunjukkan bahwa pria memiliki *Psychological Capital* lebih tinggi dibandingkan wanita, sementara usia dan tingkat pendidikan berkontribusi pada peningkatan kepercayaan diri serta optimisme. Kepribadian juga berperan

penting, dengan *self-reinforcing* membantu individu untuk tetap termotivasi dan bangkit dari kesulitan. Individu yang secara konsisten mendorong diri sendiri cenderung memiliki resiliensi lebih tinggi dan lebih mudah menghadapi tantangan.

b. Faktor Organisasi

Psychological Capital (PsyCap) karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam lingkungan kerja, seperti dukungan organisasi, karakteristik pekerjaan, gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berkontribusi positif terhadap pengembangan *psychological capital* dan keempat elemennya, yaitu *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency*. Selain itu, pekerjaan yang bermakna dapat memotivasi karyawan secara intrinsik, meningkatkan antusiasme mereka, dan mendorong keterlibatan dalam pekerjaan. Sebaliknya, pekerjaan yang tidak memiliki makna cenderung menimbulkan emosi negatif dan menurunkan motivasi. Kepemimpinan yang profesional juga berperan penting dalam meningkatkan *psychological capital* tim, yang pada akhirnya dapat mendorong perilaku kerja positif dan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

c. Faktor Lingkungan Sosial dan Budaya

Faktor sosial dan budaya memiliki peran penting dalam membentuk *Psychological Capital (PsyCap)* karyawan. Kondisi ekonomi, hubungan interpersonal yang baik, serta ikatan keluarga

yang harmonis dapat berkontribusi pada peningkatan kepercayaan diri, harapan, optimisme, dan ketahanan seseorang. Ekonomi yang cukup dapat memberikan rasa aman dan kesejahteraan, meskipun setelah mencapai tingkat tertentu, pengaruhnya terhadap kebahagiaan cenderung berkurang. Selain itu, hubungan sosial yang positif membantu individu merasa diterima dan dihargai, yang pada akhirnya memperkuat ketahanan dan motivasi mereka dalam menghadapi tantangan. Keterikatan dengan keluarga juga berperan dalam menciptakan pengalaman emosional yang positif, sehingga mendukung perkembangan sikap dan perilaku kerja yang lebih produktif.

C. Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management*

Conflict management secara singkat adalah kemampuan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik secara efektif, sementara *psychological capital* adalah sumber daya psikologis positif yang dimiliki individu, seperti harapan, optimisme, ketahanan, dan keyakinan diri. Kedua konsep tersebut saling terkait karena kemampuan mengelola konflik memerlukan sumber daya psikologis yang kuat, dan sebaliknya, *psychological capital* dapat meningkatkan efektivitas *conflict management*. Individu dengan tingkat *psychological capital* yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola konflik karena mereka memiliki harapan, keyakinan diri, ketahanan, dan optimisme yang dibutuhkan untuk menghadapi situasi sulit.

Penelitian oleh Zou dkk., (2015) menyoroti pengaruh *psychological capital* terhadap cara wirausahawan mengelola konflik dengan modal ventura dalam konteks kewirausahaan.. Studi ini menemukan bahwa wirausahawan dengan *psychological capital* tinggi lebih cenderung menggunakan strategi kolaboratif untuk menyelesaikan konflik dengan investor mereka, sementara mereka yang memiliki *psychological capital* rendah lebih rentan terhadap strategi kompetitif atau menghindari konflik. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan bisnis yang penuh tekanan dan ketidakpastian, *psychological capital* berperan sebagai faktor psikologis yang memungkinkan individu untuk tetap tenang dan mencari solusi yang saling menguntungkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa *psychological capital* dapat meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan interpersonal, termasuk dalam konteks akademik dan profesional.

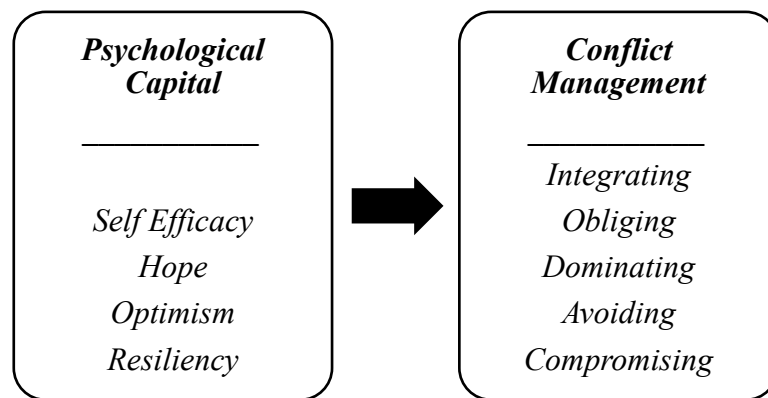
Penelitian oleh Kim & Choi, (2018) memperluas pemahaman ini ke dalam lingkungan akademik, khususnya di kalangan mahasiswa musik terapan. Hasil studi menunjukkan bahwa mahasiswa dengan *psychological capital* tinggi lebih cenderung menggunakan strategi integrasi dan kompromi dalam menyelesaikan konflik, sementara elemen spesifik seperti efikasi diri berkaitan dengan penyelesaian konflik secara kolaboratif, dan optimisme justru meningkatkan kecenderungan untuk menghindari konflik. Studi ini menegaskan bahwa aspek-aspek *psychological capital* memengaruhi preferensi seseorang dalam menangani konflik, tergantung

pada konteks sosial dan budaya mereka. Temuan ini semakin diperkuat dalam penelitian pada dunia kerja, di mana *psychological capital* juga ditemukan sebagai faktor penting dalam meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik antar karyawan.

Penelitian oleh MoradiMoghadam & Delavarpour, (2023) meneliti peran *psychological capital* dalam strategi penyelesaian konflik di kalangan pustakawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological capital* secara signifikan memprediksi strategi penyelesaian konflik, dengan kontribusi sebesar 42% terhadap varians dalam pemilihan strategi *conflict management*. Hal ini mengindikasikan bahwa individu dengan tingkat *psychological capital* tinggi lebih mampu menghadapi konflik secara konstruktif dan mencari solusi yang menguntungkan kedua belah pihak. Kesamaan temuan dari berbagai studi ini menunjukkan bahwa terlepas dari lingkungan kerja atau akademik, *psychological capital* memainkan peran kunci dalam membantu individu mengelola konflik dengan cara yang lebih positif dan produktif. Individu yang memiliki *psychological capital* yang kuat dapat menggunakan kekuatan tersebut sebagai strategi efektif untuk menyelesaikan konflik di berbagai konteks kehidupan.

D. Kerangka Konseptual

Gambar 2.5 Kerangka Konseptual Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management*



E. Hipotesis

H_a: *Psychological Capital* berpengaruh terhadap *Conflict Management* pada karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan jenis penelitian yang dilakukan dengan pendekatan yang terstruktur dan terorganisir dengan baik, dimulai dari perencanaan yang matang, yang mencakup penentuan tujuan penelitian, pemilihan subjek dan objek penelitian, pengambilsan sampel, identifikasi sumber data serta metodologi yang akan digunakan, mulai dari tahap pengumpulan hingga analisis data (Suharso, 2009). Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran atau penjelasan yang sangat rinci mengenai suatu keadaan, situasi, atau fenomena tertentu. Penelitian ini tidak melakukan perlakuan atau manipulasi apapun terhadap objek yang diteliti. Sebaliknya, peneliti hanya berfokus pada pengamatan dan penyajian fakta-fakta atau data secara sistematis dan mendalam untuk menggambarkan kondisi yang ada secara objektif (Sugiyono, 2016).

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian merujuk pada objek atau elemen yang menjadi fokus untuk diteliti. Menurut Sugiyono (2016), variabel adalah segala sesuatu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dengan tujuan

memperoleh informasi terkait hal tersebut, yang kemudian dapat digunakan untuk menarik kesimpulan. Variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu variabel bebas (*independen*) dan variabel terikat (*dependen*). Variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau menjadi faktor penyebab perubahan pada variabel lain. Sementara itu, variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau merupakan akibat dari perubahan yang terjadi pada variabel bebas.

Masing-masing variabel dijabarkan ke dalam indikator-indikator yang akan diukur untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas dan sistematis. Indikator variabel adalah aspek-aspek yang dipecah menjadi kategori data yang perlu dikumpulkan oleh peneliti. Adapun indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Bebas Bebas (*Independen*) (X)

a. *Psychological Capital (PsyCap)*, yang mencakup:

- 1) *Self-efficacy*
- 2) *Hope*
- 3) *Optimism*
- 4) *Resilience*

2. Variabel Terikat (*Dependen*) (Y)

a. *Conflict Management*, yang terdiri dari:

- 1) *Integrating*
- 2) *Obliging*
- 3) *Dominating*

4) *Avoiding*

5) *Compromising*

C. Definisi Operasional

Definisi operasional dari variabel adalah elemen-elemen dalam penelitian yang memberikan penjelasan rinci mengenai variabel-variabel operasional, sehingga memungkinkan variabel-variabel tersebut untuk diamati atau diukur secara objektif (Sugiyono, 2016) . Berikut adalah definisi operasional dari variabel yang dimaksud:

1. *Psychological Capital* adalah konsep psikologis positif yang mencakup *self-efficacy, hope, optimism, dan resilience* (Luthans dkk., 2007). *Psychological Capital* dalam penelitian ini diukur menggunakan alat ukur *Positive Psychological Capital* yang dikembangkan oleh Dr. Antonius Dieben Robinson Manurung, M.Si. pada tahun 2016, terdiri dari 23 item dengan skala Likert 4 poin (1 = sangat tidak setuju, 4 = sangat setuju). Adapun dimensi-dimensi *Psychological Capital* dalam pengukuran ini adalah:
 - a. *Self-efficacy*: keyakinan individu terhadap kemampuan diri untuk menyelesaikan tugas-tugas menantang.
 - b. *Hope*: motivasi dan kemampuan untuk menetapkan tujuan serta merencanakan cara mencapainya.
 - c. *Optimism*: keyakinan individu bahwa hal-hal baik akan terjadi dan dapat diusahakan.

- d. *Resilience*: kemampuan individu untuk bangkit kembali dari kegagalan, tekanan, atau situasi sulit.
2. *Conflict Management* merupakan proses dalam menangani perbedaan atau pertentangan pendapat antar individu agar dampak negatif dapat diminimalkan dan hasil yang konstruktif dapat dimaksimalkan (Rahim, 2001). *Conflict management* dalam penelitian ini diukur menggunakan *Rahim Organizational Conflict Inventory-II* (ROCI-II) yang dikembangkan oleh Rahim, terdiri dari 28 item dengan menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Instrumen ini mengukur lima gaya utama dalam *Conflict Management*, yaitu:
- a. *Integrating* : upaya kerja sama terbuka dan aktif dalam menyelesaikan konflik demi mencapai solusi yang memuaskan kedua belah pihak.
 - b. *Obliging* : kecenderungan mengutamakan kebutuhan pihak lain di atas kepentingan pribadi.
 - c. *Dominating* : pendekatan memaksakan kehendak sendiri dalam menyelesaikan konflik.
 - d. *Avoiding* : kecenderungan mengabaikan atau menghindari konflik tanpa penyelesaian langsung.
 - e. *Compromising* : pendekatan mencari jalan tengah dengan saling memberi dan menerima sebagian kepentingan masing-masing pihak.

D. Populasi dan Sampel

1. Penentuan Populasi

Populasi merujuk pada seluruh objek yang menjadi fokus dalam penelitian, yang bisa mencakup manusia, benda, hewan, tumbuhan, fenomena, skor tes, atau peristiwa-peristiwa yang berfungsi sebagai sumber data dan memiliki karakteristik tertentu yang relevan dengan penelitian tersebut (Rachman dkk, 2024). Dengan demikian, populasi tidak hanya mencakup manusia, tetapi juga objek dan elemen-elemen alam lainnya. Populasi bukan sekadar jumlah entitas yang diteliti, melainkan mencakup seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek yang menjadi fokus penelitian. Adapun target populasi yang ditetapkan secara umum dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan kontrak di PT Aerofood ACS Surabaya dengan jumlah 88 Orang dengan jumlah karyawan tetap adalah 54 orang dan karyawan kontrak adalah 34 orang.

2. Penentuan Sampel

Menurut Sugiyono (2016), sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Berdasarkan klasifikasi teknik pengambilan sampel menurut Sugiyono (2016), penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel ketika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik ini digunakan jika jumlah populasi relatif kecil atau dapat dijangkau secara keseluruhan.

Penelitian ini melibatkan 88 karyawan tetap sebagai populasi. Karena jumlahnya masih di bawah 100 dan seluruhnya dapat dijangkau, maka teknik sampling jenuh dipilih. Pendekatan ini tidak hanya praktis, tetapi juga meningkatkan akurasi serta representativitas data, sebab tidak ada bagian dari populasi yang diabaikan. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 88 responden, yaitu keseluruhan dari populasi yang tersedia.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling penting dalam suatu penelitian, karena inti dari kegiatan penelitian adalah untuk memperoleh data. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa metode penelitian merupakan cara yang digunakan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Peneliti memberikan skor pada setiap variabel dalam lembar jawaban berdasarkan skala Likert untuk mengukur masing-masing indikator dalam analisis kuantitatif. Untuk mendapatkan data dan informasi yang akurat serta lengkap, sehingga dapat mendukung pemahaman peneliti terkait Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management* pada karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2016), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau

pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner untuk memperoleh informasi dari karyawan PT Aerofood ACS Surabaya. Peneliti menyusun dan membagikan kuesioner kepada 88 karyawan yang telah terpilih sebagai sampel penelitian, guna menggali data terkait *Psychological Capital* dan *Conflict Management*.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang terdiri dari 51 item, yang meliputi skala *psychological capital (PsyCap)* dan skala *conflict management*. Kuesioner ini menggunakan rentang skala *Likert* yang berbeda antara skala *psychological capital (PsyCap)* dan *conflict management* karena disesuaikan berdasarkan skala yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya. Item-item dalam skala ini diadaptasi dari alat ukur yang telah digunakan oleh peneliti terdahulu dan diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia untuk keperluan penelitian ini.

1. Skala *Psychological Capital (PsyCap)*

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah adaptasi dari Skala *Positive Psychological Capital* yang dikembangkan oleh Dr. Antonius Dieben Robinson Manurung, M.Si. pada tahun 2016, dan telah mendapatkan pencatatan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) dengan nomor HKI.2-01-000006802. Instrumen ini terdiri dari 23 item

pernyataan dan diukur dengan skala *likert* (1-4). Adapun *blueprint* skala *psychological capital (PsyCap)* adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 Blueprint Skala *Psychological Capital*

Aspek	Indikator	Fav	Unfav	Jumlah
Efikasi Diri (<i>Self-Efficacy</i>)	- Percaya diri menghadapi tugas menantang, memobilisasi motivasi diri, yakin terhadap kemampuan diri.	11, 21, 22	3, 10, 23	6
Optimisme (<i>Optimism</i>)	- Membuat atribusi positif atas keberhasilan saat ini dan mendatang, evaluasi diri dalam situasi tertentu, atribusi kausal adaptif.	4, 14	2, 12, 20	5
Harapan (<i>Hope</i>)	- Menetapkan tujuan, menyusun cara alternatif, gigih mencapai tujuan, fleksibel dalam mencapai keberhasilan.	1, 18, 19	5, 9, 14	6
Resiliensi (<i>Resilience</i>)	- Positive coping, adaptasi terhadap kesulitan, bangkit dari kegagalan, melakukan perubahan positif.	6, 7, 15	8, 16, 17	6
Jumlah		11	12	23

2. Skala *Conflict Management*

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari kuesioner *Rahim Organizational Conflict Inventory-II* (ROCI-II) yang dikembangkan oleh Rahim. Instrumen ini terdiri atas 28 aitem dengan skala *likert* (1-5) dan telah digunakan dalam penelitian Rizka Maulinda Aftikasari (2020) yang berjudul "*Pengaruh Pilihan Manajemen Konflik terhadap Stres Kerja di PT. Nada Surya Tunggal Kabupaten Semarang.*" Instrumen tersebut telah melalui uji

validitas dan reliabilitas, sehingga layak untuk digunakan dalam penelitian ini. Adapun *blueprint* skala *conflict management* adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2 Blueprint Skala *Conflict Management*

Aspek	Indikator	Fav	Unfav	Jumlah
<i>Integrating</i>	- Mencari solusi bersama	1, 2, 3, 4,		
	- Bertukar ide dan informasi	5, 6, 7		
	- Bekerjasama menyelesaikan masalah		-	7
	- Bersikap terbuka dan memahami masalah			
<i>Obliging</i>	- Memenuhi kebutuhan lawan	8, 9, 10,		
	- Menyetujui dan menerima keinginan atau saran lawan	11, 12, 13	-	6
<i>Dominating</i>	- Menggunakan kekuasaan, pengaruh, kewenangan atau keahlian untuk menguntungkan diri sendiri	14, 15, 16, 17, 18	-	5
	- Mempertahankan pendapat			
<i>Avoiding</i>	- Menghindari dan menyembunyikan konflik	19, 20, 21, 22, 23, 24		
	- Menghindari diskusi, pertemuan, dan ketidaksetujuan		-	6
<i>Compromising</i>	- Mencari jalan Tengah	25, 26, 27,		
	- Bernegosiasi untuk mencapai kesepakatan	28	-	4
Jumah		28		28

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Teknik uji validitas yang digunakan pada masing-masing instrumen adalah sebagai berikut:

a. Uji Validitas Skala *Positive Psychological Capital*

Validitas skala *Positive Psychological Capital (PsyCap)* diuji menggunakan program LISREL 8.70 dengan pendekatan analisis faktor konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis/CFA). Setiap item dianalisis berdasarkan nilai lambda (λ), delta (δ), dan t-value. Kriteria validitas berdasarkan t-value, yaitu item dinyatakan valid apabila t-value $> 1,96$ pada taraf signifikansi 5%. Hasil pengujian menunjukkan seluruh item memiliki nilai t-value di atas 1,96, sehingga seluruh item skala *Psychological Capital* dinyatakan valid dan layak digunakan.

Seluruh hasil analisis menunjukkan bahwa item dalam skala telah memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan. Untuk memperjelas hasil tersebut, berikut disajikan tabel yang memuat nilai λ (loading), δ (error), dan t-value dari masing-masing item dalam skala *Positive Psychological Capital* beserta dimensi dan keterangan validitasnya.

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas *Psychological Capital*

No Aitem	Dimensi	λ (Loading)	δ (Error)	T-Value	Keterangan
1	Harapan	0.70	0.11	6.30	Valid
2	Optimisme	0.58	0.08	6.98	Valid
3	Efikasi Diri	0.82	0.07	11.10	Valid
4	Optimisme	0.21	0.09	2.36	Valid
5	Harapan	0.43	0.09	4.88	Valid
6	Resiliensi	1.14	0.23	5.02	Valid
7	Resiliensi	0.38	0.11	3.61	Valid
8	Resiliensi	0.22	0.09	2.57	Valid
9	Harapan	0.47	0.09	5.29	Valid
10	Efikasi Diri	0.66	0.08	8.40	Valid
11	Efikasi Diri	0.73	0.08	9.51	Valid
12	Optimisme	0.86	0.08	10.77	Valid
13	Optimisme	0.52	0.08	6.15	Valid
14	Harapan	0.73	0.11	6.54	Valid
15	Resiliensi	0.39	0.11	3.63	Valid
16	Resiliensi	0.16	0.08	2.07	Valid
17	Resiliensi	0.26	0.09	2.86	Valid
18	Harapan	0.59	0.09	6.46	Valid
19	Harapan	0.52	0.09	4.88	Valid
20	Optimisme	0.70	0.08	8.65	Valid
21	Efikasi Diri	0.51	0.08	8.40	Valid
22	Efikasi Diri	0.66	0.08	8.38	Valid
23	Efikasi Diri	0.47	0.08	5.62	Valid

b. Uji Validitas Skala *Conflict Management*

Validitas skala *Conflict Management* diuji menggunakan program SPSS 16.0 for Windows. Uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment* terhadap 30 responden. Dengan taraf signifikansi 5%, diperoleh nilai r-tabel sebesar 0,361. Item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel ($r\text{-hitung} > 0,361$) (Notoatmodjo, 2005). Berdasarkan hasil uji, seluruh 28 item skala *Conflict Management* memiliki nilai

r-hitung lebih besar dari r-tabel dan signifikansi $p < 0,05$, sehingga seluruh item dinyatakan valid.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas *Conflict Management*

No Aitem	Dimensi	Korelasi Total Terkoreksi	Cronbach's Alpha jika Item Dihapus	Keterangan
1	Integrasi	0,517	0,949	Valid
2	Integrasi	0,413	0,951	Valid
3	Integrasi	0,438	0,951	Valid
4	Integrasi	0,431	0,951	Valid
5	Integrasi	0,843	0,946	Valid
6	Integrasi	0,606	0,949	Valid
7	Integrasi	0,753	0,947	Valid
8	Menurut	0,843	0,946	Valid
9	Menurut	0,742	0,947	Valid
10	Menurut	0,468	0,950	Valid
11	Menurut	0,852	0,946	Valid
12	Menurut	0,676	0,948	Valid
13	Menurut	0,545	0,949	Valid
14	Dominasi	0,518	0,949	Valid
15	Dominasi	0,600	0,949	Valid
16	Dominasi	0,843	0,946	Valid
17	Dominasi	0,746	0,947	Valid
18	Dominasi	0,817	0,946	Valid
19	Menghindar	0,690	0,948	Valid
20	Menghindar	0,810	0,946	Valid
21	Menghindar	0,410	0,950	Valid
22	Menghindar	0,515	0,949	Valid
23	Menghindar	0,810	0,946	Valid
24	Menghindar	0,486	0,950	Valid
25	Kompromi	0,517	0,949	Valid
26	Kompromi	0,444	0,950	Valid
27	Kompromi	0,817	0,946	Valid
28	Kompromi	0,444	0,950	Valid

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi instrumen dalam mengukur konstruk yang sama secara berulang.

a. Uji Reliabilitas Skala *Positive Psychological Capital*

Uji reliabilitas skala *Positive Psychological Capital* (*PsyCap*) dilakukan dengan pendekatan *Construct Reliability* menggunakan program LISREL 8.70. Hasil pengujian menunjukkan bahwa skala ini memiliki nilai Reliability Konstruk sebesar 0,978 dan Variance Extracted sebesar 0,918. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa skala *Positive Psychological Capital* memiliki reliabilitas yang sangat tinggi dan memenuhi kriteria kelayakan sebagai instrumen penelitian. Berikut merupakan tabel hasil uji reliabilitas skala *Positive Psychological Capital* :

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas <i>Psychological Capital</i>		
Variabel Laten	Nilai	Keterangan
<i>Construct Reliability</i>	0.978	Reliabel
<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	0.918	Reliabel

b. Uji Reliabilitas Skala *Conflict Management*

Reliabilitas skala *Conflict Management* diuji menggunakan teknik *Cronbach's Alpha* melalui program *SPSS 16.0 for Windows*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa skala ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,950, yang berarti sangat reliabel karena nilai tersebut lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, skala *Conflict Management* layak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas <i>Conflict Management</i>		
<i>Cronbach's Alpha</i>	Total Item	Keterangan
0,950	28	Reliabel

H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan proses penting dalam penelitian kuantitatif, karena berfungsi untuk mengolah data mentah menjadi informasi yang berguna dalam menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis. Menurut Sugiyono (2016), analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi agar memudahkan peneliti memahami data serta menyajikannya kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *IBM SPSS Statistics versi 22 for Windows*. Langkah-langkah teknik analisis data dijelaskan sebagai berikut:

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik data penelitian secara numerik, seperti nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi (*standard deviation*). Analisis ini digunakan untuk melihat gambaran umum responden terhadap masing-masing item dalam skala *psychological capital* dan *conflict management* (Sugiyono, 2016).

2. Uji Asumsi Klasik

Model regresi linier sederhana dikatakan layak digunakan apabila memenuhi beberapa asumsi dasar statistik. Asumsi-asumsi tersebut antara lain meliputi normalitas data, linearitas hubungan antara variabel independen dan dependen, serta heterokedastistitas. Pemenuhan asumsi-

asumsi ini penting agar hasil analisis regresi dapat diinterpretasikan secara valid dan akurat.

a. Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi normal atau tidak. Pengujian dilakukan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria pengambilan keputusan yaitu jika nilai signifikansi (Sig.) $> 0,05$ maka data berdistribusi normal (Ghozali, 2018).

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dalam SPSS dilakukan untuk memastikan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen adalah linier. Uji ini dapat dilakukan melalui menu *Analyze > Compare Means > Means*, lalu memilih *test for linearity* dengan memasukkan variabel X dan Y. Output SPSS akan menampilkan signifikansi hubungan linier dan non-linier. Jika nilai signifikansi untuk hubungan linier $< 0,05$ dan hubungan non-linier $> 0,05$, maka hubungan antara kedua variabel dapat dinyatakan linier.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians atau residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya dalam suatu model regresi. Ketidakkonsistenan varians ini dapat memengaruhi keakuratan estimasi model (Ghozali, 2018). Pengujian heteroskedastisitas

dilakukan dengan metode uji Glejser, yakni dengan meregresikan variabel independen terhadap nilai absolut dari residual. Jika hasil regresi menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan melalui beberapa analisis statistik, yaitu analisis regresi linier sederhana, uji koefisien determinasi (R^2), dan uji signifikansi secara parsial (uji t).

a. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh dari satu variabel independen (X) terhadap satu variabel dependen (Y). Model ini digunakan karena hubungan yang dianalisis hanya melibatkan dua variabel, yaitu satu prediktor dan satu hasil. Menurut Ghazali (2018), regresi linier sederhana dapat digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel, serta untuk membuat prediksi terhadap variabel dependen berdasarkan nilai variabel independennya.

Persamaan umum regresi linier sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

Keterangan:

Y = variabel dependen (terikat)

X = variabel independen (bebas)

a = konstanta (nilai Y saat $X = 0$)

b = koefisien regresi (besarnya pengaruh X terhadap Y)

e = error atau kesalahan pengganggu

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa Y dipengaruhi secara linier oleh X dan terdapat faktor error. Jika b bernilai positif maka kenaikan X akan meningkatkan Y sedangkan jika b negatif maka kenaikan X akan menurunkan Y . Perhitungan regresi linier sederhana dilakukan menggunakan bantuan program SPSS versi 22, di mana output utama yang diperhatikan adalah nilai konstanta (a), koefisien regresi (b), dan signifikansi dari koefisien tersebut. Interpretasi terhadap hasil regresi akan digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian.

b. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R Square atau R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi dari variabel terikat. Nilai R^2 menunjukkan proporsi perubahan variabel Y yang dapat dijelaskan oleh variabel X . Nilai R^2 berkisar antara 0 sampai 1, di mana nilai mendekati 1 menunjukkan kemampuan prediktif yang tinggi. Ghazali (2018) menyatakan bahwa nilai R^2 yang tinggi mengindikasikan bahwa

model yang digunakan semakin baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

c. Uji Parsial (Uji-t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial melalui koefisien regresi dalam regresi linier sederhana. Berdasarkan pendapat (Sugiyono, 2016), jika nilai signifikansi (Sig.) $< 0,05$, maka variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai Sig. $> 0,05$ maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan. Nilai signifikansi ini diperoleh dari output SPSS pada bagian *Coefficients*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Penelitian

1. Gambaran Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Surabaya, sebuah kota yang memiliki peran penting dalam mendukung berbagai aktivitas industri dan layanan publik di Indonesia. Sebagai salah satu kota dengan perkembangan infrastruktur yang pesat, Surabaya menjadi pusat kegiatan ekonomi yang melibatkan banyak sektor, mulai dari manufaktur, transportasi, hingga jasa layanan makanan. Dinamika kota ini ditandai oleh tingginya mobilitas tenaga kerja, keberagaman latar belakang pekerja, serta tingginya tuntutan efisiensi dan ketepatan dalam setiap proses bisnis.

Objek penelitian berada pada sebuah perusahaan penyedia jasa boga (*F&B*) yang dalam penelitian ini disamakan sebagai PT Aerofood ACS Surabaya. Perusahaan ini berfokus pada penyediaan makanan dan minuman bagi berbagai klien, termasuk maskapai penerbangan domestik dan internasional, serta institusi seperti rumah sakit dan perusahaan swasta. Lokasinya yang berdekatan dengan bandara memudahkan perusahaan dalam menjalankan sistem distribusi makanan secara cepat dan sesuai dengan standar yang berlaku.

Operasional di PT Aerofood ACS Surabaya menuntut ketelitian tinggi dan kerja sama yang solid antar karyawan. Karyawan menghadapi

target produksi yang harus dipenuhi dalam waktu yang ketat dalam kesehariannya. Koordinasi lintas divisi dan beban kerja yang fluktuatif menjadikan lingkungan kerja di perusahaan ini sangat dinamis, sehingga potensi munculnya tekanan psikologis dan konflik antarindividu pun cukup besar.

Faktor-faktor tersebut menjadi latar yang sesuai untuk mengkaji bagaimana *psychological capital* memengaruhi yang digunakan oleh karyawan dalam menyikapi berbagai tantangan di tempat kerja. Selain itu, keterlibatan peneliti secara langsung di perusahaan melalui program magang memungkinkan proses pengumpulan data berlangsung lebih efektif dan mendalam. Berdasarkan pertimbangan tersebut, PT Aerofood ACS Surabaya dipilih sebagai lokasi yang tepat untuk menggambarkan dinamika psikologis di lingkungan kerja berintensitas tinggi.

2. Prosedur Pengambilan Data

Prosedur pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode survei dengan alat ukur berupa kuesioner. Survei dipilih karena dinilai efektif dalam mengumpulkan data dari sejumlah responden dalam waktu yang relatif singkat. Teknik ini juga memungkinkan peneliti memperoleh data secara langsung dari partisipan mengenai variabel-variabel yang diteliti. Metode survei cocok digunakan dalam penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel.

Kuesioner dalam penelitian ini disusun dalam bentuk formulir digital menggunakan *Google Form (GForm)*. Format ini dipilih karena praktis, mudah diakses oleh responden, serta mempermudah peneliti dalam proses distribusi dan pengumpulan data. Kuesioner disusun berdasarkan dua alat ukur utama, yaitu *Psychological Capital* dan *Conflict Management*, yang telah diterjemahkan dan diuji coba sebelumnya. Seluruh pertanyaan disajikan dalam Bahasa Indonesia agar mudah dipahami oleh responden.

Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring kepada karyawan PT Aerofood ACS Surabaya melalui tautan yang dibagikan langsung kepada responden yang memenuhi kriteria. Pengumpulan data berlangsung selama lima hari, yakni dari tanggal 1 hingga 5 Mei 2025. Peneliti memastikan bahwa seluruh partisipasi bersifat sukarela dan setiap responden telah diberikan penjelasan singkat mengenai tujuan serta kerahasiaan data yang dikumpulkan. Hanya responden yang bersedia dan telah memberikan persetujuan (*informed consent*) yang datanya digunakan dalam penelitian ini.

3. Gambaran Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini berjumlah 88 orang karyawan PT Aerofood ACS Surabaya yang terdiri dari 54 orang karyawan tetap (61,36%) dan 34 orang karyawan kontrak (38,64%). Seluruh responden telah memenuhi kriteria inklusi dengan masa kerja minimal satu tahun di perusahaan. Hal ini bertujuan agar partisipan memiliki pengalaman

kerja yang memadai untuk menjawab instrumen penelitian secara objektif dan relevan. Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui penyebaran kuesioner *Google Form* pada tanggal 1 hingga 5 Mei 2025.

Responden berasal dari berbagai divisi yang ada di perusahaan. Divisi dengan jumlah partisipan meliputi *Production* sebanyak 15 orang (17,05%), *Engineering & Housekeeping* sebanyak 14 orang (15,91%), *Delivery & Service* sebanyak 14 orang (15,91%), serta *Planning & Store* sebanyak 13 orang (14,77%). Adapun divisi lainnya adalah *Business Support* sebanyak 11 orang (12,50%), *QHSE Management* sebanyak 10 orang (11,36%), *Accounting & Finance* sebanyak 9 orang (10,23%), dan HRD sebanyak 2 orang (2,27%). Keberagaman ini mencerminkan keterlibatan lintas unit kerja dalam operasional perusahaan, yang bergerak di bidang jasa boga dan layanan penerbangan.

Partisipasi responden dalam penelitian ini bersifat sukarela, dengan pernyataan persetujuan yang diberikan sebelum pengisian kuesioner. Penggunaan *Google Form* sebagai media pengumpulan data memungkinkan efisiensi dalam menjangkau seluruh karyawan, baik yang bertugas di kantor maupun di lapangan. Keragaman karakteristik demografis ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kondisi psikologis dan *conflict management* karyawan dalam organisasi yang kompleks dan dinamis.

B. Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik data dalam penelitian dengan meninjau nilai rata-rata, standar deviasi, serta nilai minimum dan maksimum. Selanjutnya, data diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Proses ini dianalisis menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 22.0, dengan teknik pengelompokan berdasarkan persentase agar dapat menggambarkan tingkat variabel yang terdapat dalam populasi sebanyak 88 subjek. Hasil analisis deskriptif disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1 Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Mean	Median	Std. Dev	Min	Max
<i>Psychological Capital</i>	65.45	65.5	13.49	30	89
<i>Integrating</i>	26.38	27	4.22	15	34
<i>Obliging</i>	21.16	21	3.51	11	28
<i>Dominating</i>	11.82	12	3.05	7	19
<i>Avoiding</i>	12.78	13	3.34	6	22
<i>Compromising</i>	14.32	14	2.28	8	19

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel *Psychological Capital* memiliki nilai rata-rata sebesar 65,45 dengan standar deviasi sebesar 13,49. Nilai minimum sebesar 30 dan maksimum 89 mengindikasikan adanya variasi yang cukup luas antar responden dalam hal tingkat *psychological capital* yang dimiliki. Sementara itu, nilai median sebesar 65,50 menunjukkan bahwa data terdistribusi secara

hampir simetris, sehingga menggambarkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat *psychological capital* yang berada pada kisaran nilai tengah. Adapun kategorisasi data *psychological capital* pada karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Norma Kategorisasi *Psychological Capital*

Kategori	Rentang Nilai
Rendah	$X < (M - 1 \text{ SD}) = X < 51,9647$
Sedang	$(M - 1 \text{ SD}) \leq X \leq (M + 1 \text{ SD}) = 51,9647 \leq X \leq 78,9443$
Tinggi	$X > (M + 1 \text{ SD}) = X > 78,9443$

Tabel 4.3 Kategorisasi *Psychological Capital*

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	17	19,3
Sedang	53	60,2
Tinggi	18	20,5
Total	88	100

Berdasarkan hasil kategorisasi, mayoritas responden (60,2% atau 53 orang) berada pada kategori *Psychological Capital* sedang, menunjukkan tingkat kapasitas psikologis yang cukup memadai dalam menghadapi tantangan. Sebanyak 18 responden (20,5%) termasuk kategori tinggi, mengindikasikan adanya individu dengan efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi yang kuat. Sementara itu, 17 responden (19,3%) berada pada kategori rendah, menandakan masih adanya sebagian kecil individu yang membutuhkan penguatan dalam aspek-aspek *psychological capital*.

Penggunaan gaya *integrating* dalam *conflict management* merupakan yang paling dominan digunakan oleh responden, dengan rata-rata sebesar 26,38 dan standar deviasi 4,22. Nilai median sebesar 27,00 memperkuat temuan bahwa mayoritas responden menunjukkan kecenderungan untuk menggunakan pendekatan kolaboratif dalam menyelesaikan konflik. Di sisi lain, gaya *obliging* mencatatkan rata-rata sebesar 21,16 dengan standar deviasi 3,51. Meskipun lebih rendah dari gaya *integrating*, angka ini menunjukkan bahwa gaya *obliging* juga cukup sering digunakan, menandakan adanya sikap kooperatif dengan kecenderungan untuk mengalah demi menjaga hubungan interpersonal.

Gaya *dominating* menunjukkan rata-rata terendah yaitu 11,82, menandakan bahwa pendekatan yang bersifat memaksakan kehendak jarang digunakan oleh responden dalam menyelesaikan konflik. Hal ini mencerminkan kecenderungan responden untuk menghindari konfrontasi langsung dan mengutamakan cara yang lebih damai. Gaya *avoiding* memiliki rata-rata sebesar 12,78 dan standar deviasi 3,34, yang menunjukkan bahwa strategi penghindaran konflik digunakan oleh sebagian responden, meskipun tidak menjadi pendekatan utama. Sementara itu, gaya *compromising* mencatatkan rata-rata sebesar 14,32 dan memiliki standar deviasi paling rendah yakni 2,28. Ini menunjukkan bahwa gaya kompromi digunakan secara cukup konsisten di antara para responden sebagai cara tengah dalam menyelesaikan konflik yang

memungkinkan tercapainya kesepakatan bersama tanpa mengorbankan sepenuhnya kepentingan masing-masing pihak.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah sampel yang digunakan dalam penelitian memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov*. Pengujian dilakukan melalui program SPSS dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari α (0,05), sedangkan jika nilai signifikansi kurang dari α , maka data dianggap tidak terdistribusi normal.

Tabel 4.4 Uji Normalitas *Psychological Capital* dan *Conflict Management*

Hubungan Variabel	N	Asymp. Sig. (2-tailed)
X (<i>Psychological Capital</i>) → Y (<i>Conflict Management</i>)	88	0.2

Berdasarkan Tabel 4.4, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.200, yang lebih besar dari batas signifikansi 0.05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa residual berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa data memenuhi syarat untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut dengan metode parametrik seperti regresi.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang bersifat linier antara variabel independen (*Psychological Capital*) dengan variabel dependen (*Conflict Management*). Uji ini penting dilakukan karena salah satu asumsi dalam regresi linear sederhana adalah adanya hubungan linier antara variabel X dan Y.

Tabel 4.5 Uji Linearitas *Psychological Capital* dan *Conflict Management*

Sumber Variansi	Mean Square	F	Sig.
Between Groups (Combined)	28.055	4.752	.000
Linearity	928.394	157.249	.000
Deviation from Linearity	5.546	0.939	.578

Berdasarkan Tabel 4.5, diketahui bahwa nilai signifikansi untuk uji linearitas sebesar 0.000 ($p < 0.05$), yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan linier yang signifikan antara variabel *Psychological Capital* dan *Conflict Management*. Selain itu, nilai signifikansi pada kolom *Deviation from Linearity* sebesar 0.578 ($p > 0.05$), menunjukkan bahwa tidak terdapat penyimpangan yang signifikan dari hubungan linier tersebut.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen dalam model ini memenuhi asumsi linearitas, sehingga data layak untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan regresi linear sederhana.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan Uji Glejser, yaitu dengan meregresikan nilai absolut residual (*ABS_RES*) terhadap variabel independen (*Psychological Capital*). Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka model dikatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas. Hasil dari uji heteroskedastisitas ditunjukkan dalam Tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser				
Variabel Bebas	B	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	2.453	0.781	3.141	0.00
Psychological Capital	-0.009	0.012	-0.768	0.44

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel *Psychological Capital* sebesar 0.444, yang lebih besar dari batas signifikansi 0.05 ($p > 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan nilai absolut residual. Dengan kata lain, variabel independen tidak mempengaruhi besar kecilnya residual secara sistematis.

Dari hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi ini, sehingga asumsi homoskedastisitas terpenuhi. Dengan terpenuhinya asumsi

ini, maka analisis regresi dapat dilanjutkan tanpa perlu dilakukan transformasi data atau metode koreksi lainnya.

3. Uji Hipotesis

Setelah seluruh asumsi klasik seperti normalitas, linearitas, dan heteroskedastisitas dinyatakan terpenuhi, maka analisis dilanjutkan dengan uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management*. Pengujian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana, yang bertujuan untuk melihat hubungan antara satu variabel independen terhadap satu variabel dependen secara langsung. Melalui analisis ini, akan diperoleh gambaran mengenai arah dan besar pengaruh yang ditimbulkan, tingkat signifikansi hubungan, serta seberapa besar kontribusi *Psychological Capital* dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada *Conflict Management*. Hasil lengkap dari uji ini disajikan dan diinterpretasikan pada bagian berikut.

a. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management*. Berdasarkan output SPSS pada Tabel 4.7, diperoleh informasi bahwa nilai koefisien regresi untuk *Psychological Capital* sebesar 0.242 dengan nilai signifikansi 0.000 ($p < 0.05$), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management*..

Tabel 4.7 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients (B)	t	Sig.
(Constant)	70.604	8.336	0.000
PSYCAP	0.242	12.721	0.000

Output analisis regresi linear sederhana menunjukkan perolehan nilai konstanta (intercept) sebesar 70.604 dan koefisien regresi variabel *Psychological Capital* (X) sebesar 0.242. Maka, persamaan regresi linear sederhana dalam penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = 70,604 + 0,242X + e$$

Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada *Psychological Capital* akan meningkatkan nilai *Conflict Management* sebesar 0.242, dengan asumsi variabel lain dianggap konstan. Arah koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi *Psychological Capital* yang dimiliki seseorang, maka semakin baik pula kemampuan mereka dalam mengelola konflik. Nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.000 ($p < 0.05$) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management* dapat diterima.

b. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen, yaitu *Psychological Capital*, dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen, yaitu *Conflict Management*. Nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada output *Model Summary* yang disajikan dalam Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Model <i>Summary</i> – Koefisien Determinasi				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the
1	0.808	0.653	0.649	2.395

Berdasarkan Tabel 4.8, nilai R Square sebesar 0.653 menunjukkan bahwa sebesar 65,3% variasi pada *Conflict Management* dapat dijelaskan oleh *Psychological Capital*. Sementara sisanya, yaitu sebesar 34,7%, dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Nilai ini menunjukkan bahwa *Psychological Capital* memiliki kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan perubahan pada *conflict management*.

c. Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel dependen. Nilai t hitung dan nilai signifikansi

dapat dilihat pada tabel *Coefficients* seperti yang ditunjukkan dalam

Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Uji t – Signifikansi Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management*

Variabel Bebas	t	Sig.	Keterangan
Psychological Capital	12.721	0.000	Signifikan ($p < 0.05$)

Dari Tabel 4.9, terlihat bahwa nilai t hitung sebesar 12.721 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 ($p < 0.05$), menunjukkan bahwa Psychological Capital berpengaruh secara signifikan terhadap Conflict Management. Hal ini mendukung hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Psychological Capital terhadap Conflict Management.

C. Pembahasan

1. Tingkat *Psychological Capital* di PT Aerofood ACS Surabaya

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, *Psychological Capital* (*PsyCap*) pada karyawan PT Aerofood ACS Surabaya tergolong dalam tiga kategori: tinggi, sedang, dan rendah. Data menunjukkan bahwa mayoritas karyawan (60,2%) berada pada kategori sedang, sementara 20,5% tergolong tinggi, dan sisanya 19,3% tergolong rendah. *Psychological Capital* menurut Luthans (2007) adalah kondisi psikologis positif yang berkembang dan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengalaman. *Psychological Capital* mencakup empat

komponen utama: *self-efficacy* (efikasi diri), *hope* (harapan), *optimism* (optimisme), dan *resilience* (ketangguhan). Keempat komponen ini berfungsi sebagai kekuatan internal yang membantu individu mengatasi tekanan dan tantangan pekerjaan secara lebih produktif.

Proporsi *Psychological Capital* sedang yang mendominasi menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kesiapan psikologis yang cukup untuk menghadapi tuntutan kerja yang kompleks di lingkungan industri jasa boga seperti PT Aerofood ACS Surabaya. Hal ini sesuai dengan temuan Guangyi dan Shanshan (2016), yang menyatakan bahwa *Psychological Capital* pada tingkat sedang hingga tinggi dapat mendukung karyawan dalam membangun harapan, kepercayaan diri, dan daya tahan dalam menghadapi ketidakpastian serta konflik interpersonal di tempat kerja.

Lingkungan kerja PT Aerofood ACS Surabaya yang bersifat operasional dan padat jadwal menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi. Karyawan yang memiliki *self-efficacy* tinggi akan lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas-tugas penting secara mandiri maupun kolaboratif. Mereka cenderung melihat tantangan sebagai peluang, bukan hambatan Bandura dalam (Luthans dkk, 2007). Demikian pula, dimensi *resilience* akan memungkinkan karyawan untuk tetap produktif meski dalam tekanan kerja yang tinggi, sebagaimana juga diungkapkan dalam temuan studi oleh

MoradiMoghadam & Delavarpour, (2023) di kalangan pekerja jasa lainnya.

Hasil analisis deskriptif yang menunjukkan masih adanya persentase *Psychological Capital* rendah (19,3%) menunjukkan bahwa sebagian karyawan mungkin mengalami kesulitan dalam membangun harapan positif atau dalam bangkit dari kegagalan dan tekanan kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh karakteristik individu, seperti kepribadian atau pengalaman kerja sebelumnya, serta faktor kontekstual seperti kurangnya dukungan organisasi atau kepemimpinan yang tidak suportif (Guangyi & Shanshan, 2016). Jika tidak ditangani dengan baik, karyawan dengan *Psychological Capital* rendah lebih rentan mengalami stres kerja dan kesulitan dalam menyelesaikan konflik secara adaptif.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan program penguatan *Psychological Capital* secara berkelanjutan, seperti pelatihan berbasis *positive psychology*, mentoring, atau dukungan sosial internal. Dengan meningkatkan *Psychological Capital*, karyawan tidak hanya menjadi lebih tangguh dalam menghadapi tekanan, tetapi juga mampu berkontribusi secara lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kolaboratif.

2. *Conflict Management Yang Paling Dominan Digunakan Karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya*

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa dari lima gaya *conflict mangement* berdasarkan *Rahim Organizational Conflict*

Inventory II (ROCI-II), gaya yang paling dominan digunakan oleh karyawan PT Aerofood ACS Surabaya adalah *integrating* (kolaboratif) dengan nilai rata-rata 26,38. Diikuti oleh *obliging* (mengalah) sebesar 21,16, dan *compromising* (kompromi) sebesar 14,32. Sementara itu, *avoiding* (menghindar) dan *dominating* (mendominasi) menempati urutan terakhir dengan nilai rata-rata masing-masing 12,78 dan 11,82.

Gaya *integrating* mencerminkan pendekatan kolaboratif yang mengutamakan kepentingan kedua belah pihak dan mendorong kerja sama dalam penyelesaian konflik (Rahim, 2001). Dominasi gaya ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berusaha mencari solusi yang saling menguntungkan, yang mencerminkan adanya nilai-nilai kerja sama dan komunikasi terbuka di lingkungan kerja PT Aerofood ACS Surabaya.

Gaya *obliging* dan *compromising* yang juga cukup tinggi mengindikasikan bahwa karyawan memiliki kecenderungan untuk menjaga keharmonisan relasi kerja. Gaya *obliging* mencerminkan sikap akomodatif dengan mengutamakan kebutuhan pihak lain, sedangkan gaya *compromising* menekankan pada pencapaian titik tengah melalui saling memberi dan menerima. Kedua gaya ini umumnya dipilih untuk mempertahankan stabilitas sosial di tempat kerja, khususnya dalam budaya kolektif seperti Indonesia yang cenderung menghindari konfrontasi langsung (Sudarmanto dkk., 2021).

Kecenderungan gaya *avoiding* dan *dominating* juga masih ditemukan meskipun tidak menonjol. Gaya *avoiding* biasanya muncul dalam situasi ketika karyawan merasa enggan terlibat dalam konflik karena takut memperburuk situasi atau tidak memiliki kekuatan untuk menyelesaikannya. Hal ini terlihat dari temuan wawancara, di mana beberapa karyawan memilih bergunjing atau menyimpan rasa tidak puas daripada menyampaikan langsung permasalahan yang terjadi. Hal ini sejalan dengan temuan Adawiah (2022) yang menyebutkan bahwa *conflict management* yang tidak efektif, termasuk gaya menghindar dapat menghambat produktivitas kerja karena menunda penyelesaian masalah dan menciptakan ketegangan yang tidak terselesaikan. Sementara itu, gaya *dominating* yang mencerminkan orientasi menangkalah, meskipun rendah, tetap muncul dalam konteks konflik antar divisi yang dinilai “tidak saling support” dan lebih mengutamakan kepentingan masing-masing unit. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Oriko (2024), yang menunjukkan bahwa gaya konflik yang bersifat dominatif atau menghindar memiliki dampak negatif terhadap kinerja tim dan pencapaian tujuan organisasi, karena memperburuk hubungan kerja dan menghambat koordinasi.

Dengan demikian, temuan ini memberikan gambaran bahwa secara umum, *conflict management* di PT Aerofood ACS Surabaya didominasi oleh pendekatan kolaboratif dan akomodatif yang konstruktif. Namun, kecenderungan gaya menghindar dan mendominasi

tetap perlu diwaspadai dan diminimalkan. Hal ini sejalan dengan pandangan Ross (1993), bahwa *conflict management* yang sehat melibatkan kemampuan mengarahkan konflik menuju solusi yang tidak selalu harus menyenangkan semua pihak, tetapi mendorong hasil yang fungsional dan tidak merusak hubungan kerja.

3. Pengaruh *Psychological Capital* Terhadap *Conflict Management* di PT Aerofood ACS Surabaya

Hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa *Psychological Capital* berpengaruh signifikan terhadap *Conflict Management* pada karyawan PT Aerofood ACS Surabaya. Nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut nyata secara statistik. Selain itu, nilai t hitung sebesar 12,721 jauh melampaui t tabel sebesar 1,988, yang menegaskan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management*. Koefisien regresi sebesar 0,242 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada *Psychological Capital* akan meningkatkan kemampuan *Conflict Management* sebesar 0,242 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Psychological Capital* yang dimiliki karyawan, semakin efektif strategi penyelesaian konflik yang mereka pilih.

Nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,653 menunjukkan bahwa 65,3% variasi dalam *Conflict Management* dapat

dijelaskan oleh variabel *Psychological Capital*, sedangkan sisanya sebesar 34,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai ini menunjukkan kekuatan prediksi yang tinggi dari *Psychological Capital* dalam memengaruhi cara individu menangani konflik di tempat kerja. Bila dibandingkan dengan hasil penelitian MoradiMoghadam dan Delavarpour (2023) yang menemukan bahwa *Psychological Capital* memprediksi sebesar 42% variasi dalam strategi *Conflict Management*, maka angka 65,3% dalam penelitian ini dapat diinterpretasikan sebagai bukti kuat bahwa konteks kerja di PT Aerofood ACS Surabaya, yang memiliki tuntutan operasional tinggi dan tekanan kerja yang intens, menjadikan *Psychological Capital* sebagai faktor penentu dominan. Karyawan memerlukan daya tahan psikologis tinggi untuk tetap mampu menghadapi konflik secara terbuka dan produktif dalam kondisi kerja seperti ini. Oleh karena itu, dimensi *hope* dan *resilience* yang menjadi penentu terbesar dalam penelitian MoradiMoghadam dan Delavarpour (2023) kemungkinan juga memiliki peran sentral dalam konteks ini.

Temuan ini memperkuat teori utama dari Luthans (2007) yang menyatakan bahwa *Psychological Capital* adalah keadaan psikologis positif yang terdiri atas empat komponen, yaitu *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience*. Keempat dimensi ini secara bersama-sama memberikan sumber daya psikologis bagi individu dalam menghadapi tekanan dan konflik. Misalnya, *self-efficacy* atau keyakinan diri

memungkinkan seseorang merasa mampu menyelesaikan konflik tanpa menghindar atau menggunakan cara dominan. *Hope* atau harapan mendorong individu untuk menetapkan tujuan penyelesaian konflik dan mencari alternatif solusi yang efektif. *Optimism* memberikan cara pandang positif terhadap hasil penyelesaian konflik, sementara *resilience* memungkinkan individu untuk bangkit dari tekanan emosional yang timbul dari konflik dan menjaga stabilitas relasi sosial. Dengan demikian, semakin tinggi *Psychological Capital* seseorang, semakin besar kecenderungan mereka menggunakan gaya penyelesaian konflik yang konstruktif, seperti integrating dan compromising.

Hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Zou dkk. (2015) yang menemukan bahwa individu dengan tingkat *Psychological Capital* tinggi lebih cenderung menggunakan gaya kompromi dan integratif dalam menangani konflik, sedangkan individu dengan *Psychological Capital* rendah cenderung memilih gaya dominasi atau penghindaran. Penelitian mereka dilakukan dalam konteks hubungan pengusaha dan kapitalis ventura, yang meskipun berbeda sektor, tetap menekankan pentingnya faktor psikologis dalam keberhasilan penyelesaian konflik. Temuan tersebut memberikan pemahaman bahwa *Psychological Capital* bukan hanya sekadar kondisi psikologis pasif, melainkan aset aktif yang membentuk respons sosial individu dalam menyikapi ketegangan. Hal serupa juga ditemukan dalam konteks PT Aerofood ACS Surabaya, di mana kerja

lintas divisi, keterbatasan waktu, dan beban kerja tinggi berpotensi menjadi sumber konflik, namun karyawan dengan *Psychological Capital* tinggi cenderung tetap memilih jalan penyelesaian yang kooperatif.

Dukungan tambahan diperoleh dari penelitian Kim dan Choi (2018) yang menyatakan bahwa dimensi *self-efficacy* memiliki hubungan signifikan dengan kecenderungan individu menggunakan gaya integratif, sementara *optimism* terkadang berkorelasi dengan gaya *obliging* atau bahkan *avoiding* tergantung pada konteks sosialnya. Penelitian ini menegaskan bahwa masing-masing dimensi dalam *Psychological Capital* memiliki pengaruh berbeda terhadap gaya *Conflict Management*. Karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya menunjukkan preferensi terhadap *conflict management* integratif dan kompromi berdasarkan hasil analisis deskriptif, yang mengindikasikan kecenderungan untuk memilih pendekatan kolaboratif dan saling menguntungkan dibandingkan pendekatan kompetitif atau menghindar. Hal ini mencerminkan adanya pengaruh kuat dari *self-efficacy* dan *hope*, serta kemungkinan moderasi dari *resilience* dalam menjaga stabilitas emosi di bawah tekanan kerja.

Rahim (2001) mengelompokkan lima gaya *Conflict Management*, yakni *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*. Di antara kelima gaya tersebut, *integrating* merupakan gaya yang paling konstruktif karena menekankan pada komunikasi

terbuka dan kerja sama jangka panjang. *Compromising*, meskipun tidak seekstrem integrasi, juga mencerminkan adanya keinginan untuk menyelesaikan konflik dengan saling mengalah secara adil. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua gaya tersebut mendominasi respons karyawan PT Aerofood ACS Surabaya dalam menyikapi konflik kerja, dan hal ini sangat mungkin dipengaruhi oleh tingginya tingkat *Psychological Capital* yang mereka miliki. Dengan kata lain, *Psychological Capital* memungkinkan individu tidak hanya merespons konflik secara positif, tetapi juga secara aktif menciptakan solusi yang saling menguntungkan.

Penelitian Oriko (2024) dalam konteks industri manufaktur menunjukkan bahwa penggunaan gaya konflik yang tidak inklusif, seperti *dominating* dan *avoiding*, berdampak buruk pada produktivitas dan dinamika kerja tim. Temuan ini memperkuat pentingnya pengembangan *Conflict Management* yang sehat, seperti *integrating* dan *compromising*, yang hanya dapat berkembang pada individu dengan kondisi psikologis yang stabil dan positif. Dalam konteks PT Aerofood ACS Surabaya, hal ini menunjukkan bahwa *Psychological Capital* memiliki posisi yang strategis dalam mendukung dinamika organisasi yang harmonis dan adaptif terhadap tekanan kerja.

Berdasarkan keseluruhan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa *Psychological Capital* berperan signifikan dalam membentuk *Conflict Management* yang digunakan oleh karyawan PT Aerofood ACS

Surabaya. Hubungan ini terbukti secara statistik melalui hasil analisis regresi, dan diperkuat oleh berbagai teori serta penelitian terdahulu yang konsisten menunjukkan bahwa individu dengan *Psychological Capital* tinggi lebih mampu mengelola konflik secara kooperatif dan konstruktif. Maka dari itu, pengembangan *Psychological Capital* melalui intervensi organisasi seperti pelatihan psikologis, penguatan efikasi diri, dan peningkatan resiliensi perlu dipertimbangkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, sinergis, dan produktif.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Tingkat *Psychological Capital* pada Karyawan PT Aerofood ACS Surabaya

Tingkat *Psychological Capital* karyawan PT Aerofood ACS Surabaya berada dalam tiga kategori: tinggi, sedang, dan rendah. Sebagian besar karyawan berada pada kategori sedang sebesar 60,2% (n=53), kemudian diikuti oleh kategori tinggi sebesar 20,5% (n=18), dan rendah sebesar 19,3% (n=17). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kapasitas psikologis yang cukup untuk menangani tekanan kerja dan dinamika konflik di lingkungan kerja operasional. Dimensi *Psychological Capital* seperti *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience* yang dimiliki oleh karyawan memberikan kontribusi terhadap ketahanan mental dan kemampuan adaptasi mereka terhadap situasi kerja yang menantang.

2. *Conflict Management* yang paling dominan digunakan Karyawan PT Aerofood ACS Surabaya

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya *conflict management* yang paling dominan digunakan adalah *integrating* dengan nilai rata-rata 26,38. Disusul oleh gaya *obliging* (rata-rata 21,16), *compromising*

(14,32), avoiding (12,78), dan *dominating* (11,82). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan cenderung menggunakan pendekatan kolaboratif dan akomodatif dalam menyelesaikan konflik, yang sejalan dengan budaya kolektif dan kerja sama tim di lingkungan kerja. Namun, masih terdapat sebagian karyawan yang memilih gaya menghindar dan mendominasi, terutama pada situasi tertentu seperti konflik antar divisi yang minim komunikasi efektif.

3. Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management*

Hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Psychological Capital* terhadap *Conflict Management* pada karyawan PT Aerofood ACS Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$), nilai t hitung sebesar 12,721 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,988, serta nilai koefisien regresi sebesar 0,242. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,653 mengindikasikan bahwa *Psychological Capital* memberikan kontribusi sebesar 65,3% terhadap variasi dalam *Conflict Management* yang digunakan oleh karyawan. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Artinya, semakin tinggi tingkat *Psychological Capital* yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin konstruktif dan adaptif pula gaya *Conflict Management* yang mereka terapkan. Hasil ini menunjukkan pentingnya penguatan *Psychological Capital* sebagai faktor psikologis yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan

konflik secara efektif, terutama di lingkungan kerja yang memiliki tuntutan operasional tinggi seperti PT Aerofood ACS Surabaya.

B. Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan dalam penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Perusahaan (PT Aerofood ACS Surabaya)

Perusahaan disarankan untuk mengembangkan dan memperkuat *Psychological Capital* karyawan melalui program pengembangan SDM, seperti pelatihan berbasis *positive psychology*, coaching individu dan kelompok, serta program kesejahteraan kerja (*employee well-being*). Peningkatan *Psychological Capital* akan membantu karyawan dalam menyelesaikan konflik secara konstruktif dan mencegah kecenderungan menggunakan gaya dominasi atau penghindaran yang dapat menghambat produktivitas tim.

2. Bagi Divisi Human Capital (HRD)

HRD dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai dasar dalam merancang pelatihan *soft skill*, terutama dalam hal komunikasi efektif, *conflict management*, serta pengembangan ketahanan psikologis. Selain itu, HR juga perlu menyediakan ruang mediasi atau forum musyawarah antar divisi secara reguler untuk meminimalkan konflik antar unit kerja yang muncul akibat kesenjangan komunikasi atau dominasi kepentingan kelompok.

3. Bagi Karyawan

Karyawan diharapkan meningkatkan kesadaran diri terhadap pentingnya mengelola konflik secara positif. Dengan memahami *conflict management* yang digunakan, karyawan dapat lebih reflektif dan proaktif dalam menyelesaikan masalah interpersonal tanpa merusak hubungan kerja. Selain itu, penting bagi setiap individu untuk mengembangkan aspek *Psychological Capital* seperti *self-efficacy* dan *resilience* agar dapat lebih siap menghadapi tekanan kerja dan konflik sehari-hari.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar pengembangan riset lanjutan, terutama dengan mempertimbangkan variabel lain seperti budaya organisasi, kecerdasan emosional, atau gaya kepemimpinan sebagai variabel moderator atau mediasi. Selain itu, pendekatan kualitatif atau mixed-method juga dapat digunakan untuk menggali lebih dalam pengalaman dan persepsi karyawan terhadap konflik dan dinamika psikologis yang terlibat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiah, A., Mansur, & Sahrul. (2022). *Pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja pegawai pada dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten soppeng*. 5(2), 89–94.
- Agama, Kementrian RI. (2022). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. CV Jumanatul Ali.
- Efferi, A. (2013). *Manajemen Konflik Dalam Lembaga Pendidikan*. 21–47.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guangyi, L., & Shanshan, Y. (2016). *Psychological Capital : Origin , Connotation and the Related Factors*. 12(8), 71–77. <https://doi.org/10.3968/8710>
- Humaidi, M. A., & Musliadi. (2022). *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lpp Tvri Stasiun Kalimantan Selatan*. 4(1), 1–10.
- Kim, K.-H., & Choi, B. S. (2018). *The Effects of Positive Psychological, Emotional Intelligence, and Cultural Orientation on Conflict Management*. 594–605.
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007). *Positive Psychological Capital : Measurement And Relationship With Performance And Satisfaction*. 541–572.
- Minnery, J. R. (1985). *Conflict Management in Urban Planning*. Gower Publishing Company Limited.
- MoradiMoghadam, H., & Delavarpour, M. (2023). *Investigating Librarians' Psychological Capital Status and Its Relationship with Their Conflict Management Strategies*. 13(1). <https://doi.org/10.22067/infosci.2023.76057.1103>
- Notoatmodjo, S. (2005). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Oriko, S. E., Dankogi, M. I., & Ogbaini, A. C. (2024). *An Assessment on Conflict Management Strategies in Organizational Performance : A Case Study of a*

Selected Manufacturing Company in Abuja, Nigeria.

Putri, P. K. (2022). *Manajemen Konflik dan Resolusi Konflik : Sebuah Pendekatan Terhadap Perdamaian*. 2(1).

Rachman, A., Yochanan, Samanlangi, A. I., & Purnomo, H. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Issue Januari).

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations (3rd ed.)*. Quorum Books.

Ross, M. H. (1993). *The Management of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective*. Yale University Press.
<https://www.jstor.org/stable/j.ctt1dszxqs>

Ruslan, A., Firdaus, P. A., Hidayatullah, M. H., Saputra, R. N., Khoirunnisa, Matos, G. A., & Salam, H. A. (2024). *Inovasi dan Strategi dalam Pengelolaan Kekayaan Sumber Daya*. Google Books.

Shahnaz, R., & Qamar, T. (2024). *Role Of Food And Beverage Industries In Increasing Job Possibilities*. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)-Peer Reviewed Journal*, 10(2), 154–161.
<https://doi.org/10.36713/epra2013>

Sudarmanto, E., Sari, D. P., Tjahjana, D., S, E. W., Mardiana, S. S., Purba, B., Purba, S., Irdawati, Tjiptadi, D. D., Syafrizal, Kato, I., Rosdiana, Manalu, N. V., & SN, A. (2021). *Manajemen Konflik*. Yayasan Kita Menulis.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT Alfabet.

Suharso, P. (2009). *Metode penelitian kuantitatif untuk bisnis: pendekatan filosofi dan praktis* (Cet 3).

Suprpto, T. P. I., & Nurmaya, E. (2022). *Konflik dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. 9, 73–81.
<https://doi.org/10.55963/jumpa.v9i3.480>

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). *Conflict Mode Instrument*. Xicom, Incorporated. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>

- Wardana, A. K., Aulia, M. F. R., & Suharyat, Y. (2024). Manajemen Konflik. *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 15(1), 95–102. <https://doi.org/10.25130/sc.24.1.6>
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Zendrato, F., & Lubis, I. (2024). *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Personil Di Koperasi Osseda Faolala Perempuan Nias*. 6(1), 60–66.
- Zou, H., Chen, X., Lam, L. W., & Liu, X. (2015). *Conflict Management In The Entrepreneur – Venture Capitalist Relationship In China : The Entrepreneur Perspective*. <https://doi.org/10.1177/0266242614563418>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Psychological Capital

D. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas dengan Menggunakan Lisrel 8.70

1. Uji Validitas:

Ite m	Dimensi	λ	δ	T-Value	Kesimpulan
1	Harapan	0.70	0.11	6.30	Valid
2	Optimisme	0.58	0.08	6.98	Valid
3	Efikasi Diri	0.82	0.07	11.10	Valid
4	Optimisme	0.21	0.09	2.36	Valid
5	Harapan	0.43	0.09	4.88	Valid
6	Resiliensi	1.14	0.23	5.02	Valid
7	Resiliensi	0.38	0.11	3.61	Valid
8	Resiliensi	0.22	0.09	2.57	Valid
9	Harapan	0.47	0.09	5.29	Valid
10	Efikasi Diri	0.66	0.08	8.40	Valid
11	Efikasi Diri	0.73	0.08	9.51	Valid
12	Optimisme	0.86	0.08	10.77	Valid
13	Optimisme	0.52	0.08	6.15	Valid
14	Harapan	0.73	0.11	6.54	Valid
15	Resiliensi	0.39	0.11	3.63	Valid
16	Resiliensi	0.16	0.08	2.07	Valid
17	Resiliensi	0.26	0.09	2.86	Valid
18	Harapan	0.59	0.09	6.46	Valid
19	Harapan	0.52	0.09	4.88	Valid
20	Optimisme	0.70	0.08	8.65	Valid
21	Efikasi Diri	0.51	0.08	8.40	Valid
22	Efikasi Diri	0.66	0.08	8.38	Valid
23	Efikasi Diri	0.47	0.08	5.62	Valid

Nilai Factor Loading per dimensi		
Indikator	Nilai Loading	δ/ϵ
Efikasi Diri	0.97	0.06
Optimisme	0.92	0.16
Harapan	0.98	0.04
Resiliensi	0.96	0.07

2. Uji Reliabilitas

Nilai Reliabilitas		
Variabel Laten		Keterangan
Nilai Reliabilitas Konstruk	0.978	Reliabel
Nilai Variance Extraced	0.918	Reliabel

Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Conflict Management

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	28

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Integrasi	4.23	.898	30
Integrasi	3.13	1.306	30
Integrasi	3.77	1.331	30
Integrasi	3.53	1.306	30
Integrasi	2.83	.986	30
Integrasi	3.37	.765	30
Integrasi	3.13	1.224	30
Menurut	2.83	.986	30
Menurut	3.07	1.258	30
Menurut	3.97	.928	30
Menurut	2.80	.997	30
Menurut	2.83	1.177	30
Menurut	3.43	.728	30
Dominasi	3.00	1.114	30
Dominasi	2.50	.900	30
Dominasi	2.83	.986	30

Dominasi	3.10	1.213	30
Dominasi	2.70	1.149	30
Menghindar	2.87	1.224	30
Menghindar	2.77	1.223	30
Menghindar	3.17	1.177	30
Menghindar	3.97	.999	30
Menghindar	2.77	1.223	30
Menghindar	3.20	1.126	30
Kompromi	4.03	.928	30
Kompromi	3.80	.961	30
Kompromi	2.70	1.149	30
Kompromi	3.27	1.258	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Integrasi	85.37	386.378	.517	.949
Integrasi	86.47	382.602	.413	.951
Integrasi	85.83	380.902	.438	.951
Integrasi	86.07	381.720	.431	.951
Integrasi	86.77	372.392	.843	.946
Integrasi	86.23	386.599	.606	.949
Integrasi	86.47	368.533	.753	.947
Menurut	86.77	372.392	.843	.946
Menurut	86.53	368.051	.742	.947
Menurut	85.63	387.482	.468	.950
Menurut	86.80	371.683	.852	.946
Menurut	86.77	373.289	.676	.948
Menurut	86.17	389.247	.545	.949
Dominasi	86.60	381.628	.518	.949
Dominasi	87.10	383.472	.600	.949
Dominasi	86.77	372.392	.843	.946

Dominasi	86.50	369.155	.746	.947
Dominasi	86.90	368.093	.817	.946
Menghindar	86.73	371.375	.690	.948
Menghindar	86.83	366.006	.810	.946
Menghindar	86.43	385.082	.410	.950
Menghindar	85.63	384.240	.515	.949
Menghindar	86.83	366.006	.810	.946
Menghindar	86.40	382.731	.486	.950
Kompromi	85.57	385.702	.517	.949
Kompromi	85.80	387.683	.444	.950
Kompromi	86.90	368.093	.817	.946
Kompromi	86.33	382.023	.444	.950

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
89.60	405.421	20.135	28

Lampiran 3 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		88
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.38150050
Most Extreme Differences	Absolute	.049
	Positive	.047
	Negative	-.049
Test Statistic		.049
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Lampiran 4 Uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CONFLICT MANAGEMENT * PSYCAP	Between Groups	(Combined)	1150.235	41	28.055	4.752	.000
		Linearity	928.394	1	928.394	157.249	.000
		Deviation from Linearity	221.841	40	5.546	.939	.578
	Within Groups		271.583	46	5.904		
	Total		1421.818	87			

Lampiran 5 Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.453	.781		3.141	.002
PSYCAP	-.009	.012	-.083	-.768	.444

a. Dependent Variable: ABS_RES

Lampiran 6 Uji Regresi Linear Sederhana

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PSYCAP ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CONFLICT MANAGEMENT

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.808 ^a	.653	.649	2.395

a. Predictors: (Constant), PSYCAP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	928.394	1	928.394	161.812	.000 ^b
	Residual	493.424	86	5.737		
	Total	1421.818	87			

a. Dependent Variable: CONFLICT MANAGEMENT

b. Predictors: (Constant), PSYCAP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	70.604	1.272		55.509	.000
	PSYCAP	.242	.019	.808	12.721	.000

a. Dependent Variable: CONFLICT MANAGEMENT

Lampiran 7 Tabulasi Data Mentah Psychological Capital

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2	3	4	2	3	3	2	3	3
4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4
4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
3	3	3	4	4	2	2	4	3	2	2	3	3	4	2	3	4	2	3	2	2	3	3
2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
3	3	3	3	2	2	2	3	4	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	4	3
3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3
3	2	3	3	2	3	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
3	4	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3
3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3
4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4
4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	2	4	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	2	2	4	3
3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3
4	4	4	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4
3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3

2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
2	2	2	3	3	1	2	1	2	2	1	1	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	4
3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3
3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	4	3	2	3	2	2	4	3
4	3	3	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3
2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2
3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3
3	2	2	4	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3
2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3
3	2	2	3	2	3	2	2	4	2	3	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3
3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3
4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4
4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4
4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	2	2	4	2	2	3	3
4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3

4	2	3	3	2	2	3	4	4	2	2	2	2	4	2	3	4	2	3	2	2	3	3
3	3	4	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4
3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3
3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	3
2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3
4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	1
2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
3	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3
2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2
2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	3
3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3
4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3

Lampiran 8 Tabulasi Data Mentah Conflict Management

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28
3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3
3	3	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3	4	3	1	2	3	3	3	2	3	2	2	1	3	3	4	3
5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	1	1	2	2	2	1	4	3	4	5
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	5	4	5	5
3	4	3	4	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	1	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	4	4
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
4	4	3	5	4	3	4	4	3	3	4	5	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	3	4	3
3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	4	5	4	4
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	4	4	4	5
4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	2	1	3	2	1	2	4	3	4	3
3	4	3	5	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	5	3
4	4	3	5	4	3	5	5	3	4	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	3	2	2	1	4	4	5	3
3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	4	3	5	3
5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	4	3	5	4
4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	4	4	5	4
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	4	3
4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	4	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3
4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	4	5	5
3	4	3	4	4	3	5	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	4	5	3
3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	3	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	5	4	4	5
3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	1	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	5	4	5	5
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	1	2	1	2	1	1	2	4	3	4	4
4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	4	3	4	4	4
4	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3

4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4
3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4
4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	4	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	5	4	4	4
3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	3
4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	4	4	4	4
4	4	3	5	4	3	4	5	3	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	3	4	5	3
5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	4	4	4	4
4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3
3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	5	3	5	4
4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	2	3	2	2	2	4	3	4	3
4	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	4	3	5	3
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	4	3
3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	3	3	4	4
3	4	3	4	5	4	5	5	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3	4	3
3	4	2	4	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3
4	4	3	5	5	3	5	4	3	3	5	4	3	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4
2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	4	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	4	2	3	2
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3
5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	2	1	1	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3
5	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	1	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	2	4	3	4	3
4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	5	3	4	4
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	2	4	3	4	3
4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4
4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	2	4	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	2	1	3	3	2	1	1	2	2	2	2	4	3	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	4	3	4	3
4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	5	4	4

3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3
4	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	2	1	4	3	4	3
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	1	4	4	5	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	1	4	3	4	3
3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	4	5	5	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3
4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	4	4
2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	2
2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	2	2
5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3
4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	4	4	4	5
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3

Lampiran 9 Skala *Psychological Capital*

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
Saya berpikir positif dalam segala hal karena adanya pengharapan.				
Saya merasa jenuh dengan rutinitas pekerjaan saya.				
Saya merasa kesulitan dalam menyusun indikator keberhasilan pensiun nanti.pribadi maupun tim yang ada di unit kerja.				
Saya telah membuat perencanaan mengenai apa yang akan saya lakukan di masa pensiun nanti.				
Saya merasa frustrasi ketika rencana yang sudah saya buat mengalami kegagalan.				
Saya bisa beradaptasi dengan baik meski dalam situasi yang sulit.				
Saya menginginkan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaan saya.				
Saya membutuhkan waktu untuk mengatasi kemarahan saya kepada seseorang.				
Saya takut untuk berharap banyak ketika dihadapkan pada situasi yang rumit.				
Saya merasa kewalahan dengan tugas-tugas di luar pekerjaan rutin saya.				
Saya yakin dengan kemampuan yang saya miliki, dan bisa menjalankan tugas dengan baik.				
Saya pesimis dengan karir saya saat ini.				
Setiap pekerjaan yang saya lakukan sekarang, bernilai dan bermakna.				
Sudah terlambat bagi saya mengejar cita-cita masa muda.				
Kesulitan dan rintangan masa lalu membuat saya menjadi pribadi yang lebih baik dalam bekerja.				
Sulit bagi saya untuk segera melupakan kejadian yang menyakitkan.				
Masalah di tempat kerja dapat memengaruhi sikap saya sepanjang hari.				
Saya tetap bersemangat bekerja sekalipun dalam situasi yang sulit.				

Saya dapat memikirkan banyak cara untuk mencapai tujuan hidup pribadi dan pekerjaan saya.				
Saya sulit memahami makna di balik masalah dan tantangan yang sedang saya hadapi.				
Saya yakin dapat menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan saya.				
Dengan kompetensi yang saya miliki, saya yakin bisa berkembang dengan baik.				
Saya merasa kompetensi yang saya miliki belum memadai.				

Lampiran 10 Skala Manajemen Konflik

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

K = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
Saya berusaha mencari tahu permasalahan yang terjadi dengan lawan konflik saya untuk menemukan solusi yang dapat diterima bersama					
Saya menggabungkan ide dengan lawan konflik untuk mencapai keputusan bersama					
Saya mencoba bekerjasama dengan lawan konflik untuk menemukan solusi agar dapat memenuhi harapan kami					
Saya bertukar informasi yang akurat dengan lawan konflik saya untuk menyelesaikan masalah yang sedang terjadi bersama-sama					
Saya bersikap terbuka mengenai semua kekhawatiran, sehingga persoalan dapat diselesaikan dengan cara yang baik					
Saya bekerjasama dengan lawan konflik saya untuk mencapai keputusan yang dapat diterima bersama					
Saya berusaha bekerjasama dengan lawan konflik saya untuk dapat memahami sebuah permasalahan dengan baik					
Saya dapat memenuhi kebutuhan lawan konflik					
Saya menampung keinginan dari lawan konflik saya					
Saya dapat menerima keinginan lawan konflik saya					
Saya menerima apapun kebijakan yang telah diberikan lawan konflik saya					
Saya dapat menyetujui saran-saran dari lawan konflik saya					
Saya mencoba memenuhi harapan-harapan dari lawan konflik saya					
Saya menggunakan pengaruh saya agar ide saya diterima					
Saya menggunakan kewenangan saya untuk membuat keputusan yang menguntungkan saya					
Saya menggunakan keahlian saya untuk membuat keputusan yang menguntungkan saya					

Saya kukuh mempertahankan pendapat saya pada suatu masalah					
Terkadang saya menggunakan kekuasaan saya untuk memenangkan persaingan					
Saya berusaha menghindari dan menyembunyikan konflik yang sedang terjadi dengan lawan konflik saya					
Saya menghindari diskusi terbuka tentang perbedaan saya dengan lawan konflik saya					
Saya berusaha menghindari ketidaksepahaman dengan lawan konflik saya					
Saya menghindari pertemuan dengan lawan konflik saya					
Saya menyimpan sendiri ketidaksetujuan saya pada lawan konflik saya untuk menghindari perasaan tidak enak					
Saya berusaha menghindari beradu ide yang tidak menyenangkan					
Saya mencoba menemukan jalan tengah untuk menyelesaikan kebuntuan konflik					
Saya biasanya mengusulkan jalan tengah untuk memecahkan jalan buntu pada konflik					
Saya dapat bernegosiasi, sehingga sebuah kesepakatan dapat dicapai					
Saya menggunakan cara bertukar ide sehingga kompromi bisa dicapai					

Lampiran 11 Tampilan Google Form

The screenshot shows a Google Form titled "PENELITIAN TUGAS AKHIR ENDHIT BELIZ". The form is in the "Questions" tab, showing "Section 1 of 4". The form content includes a greeting, a self-introduction of Endhit Beliz Safitri, the research topic "Pengaruh Psychological Capital Terhadap Management Conflict Pada Karyawan PT X", a request for participation, and a closing statement.

PENELITIAN TUGAS AKHIR ENDHIT BELIZ

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh
Salam sejahtera,

Perkenalkan, saya Endhit Beliz Safitri adalah mahasiswa S1 Psikologi semester akhir UIN Malang. Saat ini, saya sedang melakukan penelitian untuk kepentingan tugas akhir mengenai **Pengaruh Psychological Capital Terhadap Management Conflict Pada Karyawan PT X**.

Dalam penelitian ini, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab pernyataan-pernyataan yang tertera dengan sungguh-sungguh dan sesuai dengan kondisi diri masing-masing. Seluruh informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan hanya untuk kepentingan akademik.

Dukungan dan partisipasi Bapak/Ibu sangat berarti bagi kelancaran penelitian ini. Atas waktu dan kesediaannya, saya mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Lampiran 12 Surat Izin Penelitian Skripsi

Surat Mahasiswa	https://apps-psikologi.uin-malang.ac.id/sisbak/cetakSipsUser.php?id=1498
-----------------	---



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI

Jalan Gajayana 90 Malang, 65144, Telepon: 0341-558916, Website: fpe.uin-malang.ac.id

Nomor : 681/FPsi.1/PP.009/5/2025 02 Mei 2025
Hal : **IZIN PENELITIAN SKRIPSI**

Kepada Yth.
HRD. PT AEROFOOD ACS SURABAYA
Jl raya juanda waru, Sedati Kulon, Wedi, Sidoarjo,
Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61257
di Tempat

Assalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

Dengan hormat,

Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi kepada:

Nama / NIM : ENDHIT BELIZ SAFITRI/210401110190
Tempat Penelitian : PT AEROFOOD ACS SURABAYA
Judul Skripsi : Pengaruh Psychological Capital Terhadap Manajemen Konflik Pada Karyawan Di PT X Surabaya
Dosen Pembimbing : Rahmatika Sari Amalia, M.Psi., Psikolog
Tanggal Penelitian : 25-04-2025 s.d 09-05-2025
Model Kegiatan : Offline

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

a.n. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Al Ridho

Tembusan:
1. Dekan;
2. Wakil Dekan 2 dan 3;

1 dari 2

11/05/2025, 14.50

Lampiran 13 Surat Izin Penelitian Dari PT Aerofood ACS Surabaya



**Yth. Prof. Dr. Ali Ridho, M. Si.
Fakultas Psikologi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Jln. Gajayana 50 Malang 6514**

**20 Maret 2025
2087/HCBP SUB/ACS/III/2025**

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Dengan hormat,

Menjawab proposal yang saudara kirimkan mengenai permohonan izin penelitian skripsi di perusahaan kami pada prinsipnya kami dapat menyetujui.

Sebagai persyaratan kerja praktik :

1. Peserta dapat menghubungi bagian training 1 (satu) minggu sebelum pelaksanaan;
2. Peserta menyerahkan surat keterangan dokter (hasil rectal swab);
3. Peserta menyertakan Asuransi Ketenagakerjaan JKK & JKM
4. Membawah tempat ID Card

Penelitian skripsi dapat dilaksanakan di perusahaan kami dari bulan maret s/d april.

Demikian pemberitahuan ini, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Hormat


**NIKEN AYU CAHYANINGRUM S
HCBP SUB**



PT. AEROFOOD INDONESIA
Surabaya :
ACS Building, PO BOX 4226/SBS
Jl. Raya Juanda
Juanda International Airport, Surabaya 61253
Tel: (62-31) 867 0765
Fax: (62-31) 866 8849
www.aerofood.co.id