
DAMPAK MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI GENERASI Z DI JABODETABEK: MEDIASI MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA

Miguel Tristan Gunadi
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
miguel.117231042@stu.untar.ac.id

Yanuar
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
yanuar@fe.untar.ac.id (corresponding author)

Masuk: 26-05-2025, revisi: 30-06-2025, diterima untuk diterbitkan: 30-06-2025

Abstract: This study aims to analyze the effect of conflict management on organizational commitment of employees categorized as Generation Z through the mediating role of work motivation and job satisfaction. The study was conducted based on the results of a survey in December 2024 which was distributed online in Indonesia, especially in the Greater Jakarta Area, with a total of 136 respondents who were Generation Z and had the status of workers, or were working in an institution, organization, or company. The results of the study using PLS-SEM method showed that conflict management had a positive and significant effect on work motivation and job satisfaction but had a positive but insignificant effect on organizational commitment. Then, work motivation and job satisfaction were stated to have a positive and significant effect on organizational commitment. However, work motivation and job satisfaction did not seem to have a mediating effect on the relationship between conflict management variables and organizational commitment in the research subjects, namely Generation Z employees. This study provides important insights for company management regarding the role and strategies for handling conflict in an effort to increase employee organizational commitment.

Keywords: Conflict Management, Organizational Commitment, Work Motivation, Job Satisfaction

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen konflik terhadap komitmen organisasi para karyawan yang terkategori sebagai Generasi Z melalui peranan mediasi motivasi kerja dan kepuasan kerja. Penelitian dilakukan berdasarkan hasil survei pada Desember 2024 yang disebarluaskan secara *online* di Indonesia, terutama daerah Jabodetabek, dengan jumlah 136 responden yang merupakan Generasi Z dan berstatus sebagai pekerja, atau sedang bekerja pada suatu institusi, organisasi, atau perusahaan. Hasil penelitian dengan menggunakan metode PLS-SEM menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja namun berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian, motivasi kerja dan kepuasan kerja dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun, motivasi kerja dan kepuasan kerja tampaknya tidak memiliki efek mediasi dalam hubungan antara variabel manajemen konflik dan komitmen organisasi pada subjek penelitian yaitu karyawan Generasi Z. Penelitian ini memberikan wawasan penting bagi manajemen perusahaan terkait peran dan strategi penanganan konflik dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Komitmen organisasi merupakan landasan untuk tempat atau lingkungan kerja yang berkembang dan bertindak sebagai perekat psikologis yang mengikat karyawan pada misi, nilai, dan tujuan jangka panjang organisasi mereka. Ketika karyawan merasa benar-benar terlibat di tempat kerja, mereka cenderung menunjukkan loyalitas, upaya sukarela, dan ketahanan selama menghadapi tantangan. Menurut Das dan Samad (2024), pada penelitian yang mereka lakukan menganggap bahwa komitmen organisasi sebagai faktor penting dalam mengurangi pergantian karyawan, ketidakhadiran, dan perilaku negatif di tempat kerja sekaligus mendorong inovasi. Dengan adanya fenomena atau inti permasalahan dari penelitian ini yaitu komitmen organisasi Generasi Z yang dinilai kurang, berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh EY (Ernst & Young) Work Reimagined Survey 2024, survei yang mengumpulkan data dari sekitar 17.000 karyawan dan 1.500 pemberi pekerjaan yang berada pada 27 industri dan 23 negara di sekitar dunia, mengungkapkan bahwa 38-40% dari total responden Generasi Z mengatakan bahwa mereka ingin keluar dari pekerjaannya dalam waktu 1 tahun pertama.

Adanya beberapa *research gap* yang mempengaruhi penelitian ini, seperti contohnya gaya manajemen konflik dan gaya kepemimpinan. Imtiaz, Rizvi, dan Hassan (2022) memperlihatkan bahwa hubungan langsung antara variabel gaya manajemen konflik memaksa atau pemaksaan berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Ronquillo et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mungkin akan mencapai kepatuhan jangka pendek namun gagal untuk membangun komitmen afektif, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dalam hubungan ini. Hussein dkk. (2017) menemukan bahwa gaya manajemen konflik yang memaksa (menegaskan otoritas tanpa kolaborasi) tidak memiliki hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi pada tingkat individu, kelompok, atau universitas. Gokalp dan Soran (2022), mengenai pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja dan pengaruh mediasi budaya organisasi, bahwa gaya kepemimpinan tertentu akan lebih sesuai atau cocok dalam situasi tertentu.

Untuk menutup *research gap* yang ada, model penelitian ini akan menggunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi diantara hubungan variabel manajemen konflik dan komitmen organisasi, berikut dengan beberapa indikator seperti contohnya gaya kepemimpinan pada supervisor atau atasan yang dapat berpengaruh seperti yang disampaikan sebelumnya. Hal ini karena secara logika, apabila karyawan merasa puas dengan semua aspek perusahaan, seperti lingkungan kerja yang baik, hubungan dengan rekan kerja, serta gaji dan tunjangan yang memadai, maka mereka akan lebih cenderung memilih jenjang karier di perusahaan dan berdedikasi untuk menyelaraskan visi dan misi perusahaan dengan visi dan misi mereka sendiri.

Model penelitian ini akan diuji pada subjek penelitian yaitu pekerja yang tergolong Generasi Z. Dengan catatan bahwa Generasi Z memiliki populasi terbanyak pada jumlah kependudukan di Indonesia (Sensus BPS, 2020) dengan angka 71.5 juta dari total 270 juta jumlah penduduk pada tahun 2020. Dikatakan juga bahwa pekerja Gen Z memprioritaskan kesejahteraan pribadi, fleksibilitas, dan keseimbangan kehidupan kerja daripada loyalitas organisasi tradisional. Studi menunjukkan bahwa penekanan Gen Z pada individualisme dan kebutuhan melayani diri sendiri mengurangi keterikatan mereka pada organisasi, terutama di sektor bertekanan tinggi seperti perawatan kesehatan, di mana tingkat pergantian karyawan lebih tinggi karena ekspektasi yang tidak terpenuhi untuk otonomi dan tujuan (Zahra et al., 2025; Davis & Needham, 2023).

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi hubungan antara manajemen konflik komitmen organisasi Gen Z melalui mediasi motivasi kerja dan kepuasan kerja berdasarkan landasan teori seperti teori besar Hirarki Kebutuhan Maslow, *Thomas-Killmann*

Theory, Herzberg Two-Factor Theory, Teori Allen dan Meyer maupun teori lainnya. Kemudian, penelitian ini bermaksud untuk menyediakan manfaat bagi beberapa pihak seperti peneliti/penulis, organisasi/institusi, atau penelitian selanjutnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Grand Theory: Teori Kebutuhan Maslow (*Maslow's Hierachy of Needs*)(Motivasi)

Teori besar motivasi milik Maslow atau disebut juga Hirarki Kebutuhan Maslow menyatakan bahwa motivasi manusia didorong oleh hierarki kebutuhan, dari kebutuhan fisiologis dasar hingga aktualisasi diri. Menurut teori ini, keinginan manusia tersusun dalam urutan hierarki, dan agar manusia dapat menyadari potensi penuh mereka sebagai manusia, mereka harus terlebih dahulu memenuhi kebutuhan paling mendasar mereka sebelum beralih ke kebutuhan yang lebih rumit. Maslow menekankan bahwa kebutuhan fisiologis (misalnya, upah yang adil, kondisi kerja yang aman) dan kebutuhan keselamatan (misalnya, keamanan kerja, keamanan psikologis) harus dipenuhi untuk meminimalkan konflik yang berakar pada ketidakstabilan, Ghaleb (2024).

Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Theory (Manajemen Konflik)

Dalam mengadaptasikan *Thomas-Kilmann Theory* menjadi sebuah model untuk situasi penanganan konflik organisasi, Thomas dan Kilmann (1976) mengkonsepkan dua dimensi sebagai kepedulian terhadap diri sendiri dan kepedulian terhadap orang/pihak lain atau dalam kata-katanya, “tingkat kegotongroyongan dan ketegasan”. Teori dan model tersebut mengidentifikasi 5 (lima) strategi atau gaya manajemen konflik yang akan terjadi pada berbagai titik konflik atau situasi di mana terjadinya ketidaksepakatan. Gaya-gaya manajemen konflik menurut mereka adalah: *avoidance*, *accomodation*, *competition*, *compromise*, dan *collaboration*. Aplikasi dari teori ini adalah agar dapat membantu memahami strategi atau gaya secara lebih tepat, selagi menilai efektivitas gaya tersebut dalam situasi konflik yang berbeda. Teori ini juga sering digunakan untuk menganalisis dampak manajemen konflik terhadap dinamika tempat kerja, kinerja tim, efektivitas kepemimpinan, dan hasil organisasi.

Herzberg Two-Factor Theory (Teori Dua Faktor Herzberg)(Kepuasan Kerja)

Herzberg (1959) melihat dua hal yang berbeda: faktor-faktor terkait pekerjaan mana yang menyebabkan kepuasan kerja dan faktor-faktor terkait pekerjaan mana yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Teori ini menyatakan bahwa beberapa faktor berbeda menimbulkan kepuasan nyata, artinya seseorang merasa puas dengan jabatannya, sehingga meningkatkan motivasinya untuk bekerja. Di sisi lain, faktor-faktor tertentu menyebabkan tingginya tingkat ketidakpuasan, setidaknya jika dihilangkan, yang berarti bahwa orang tersebut tidak memiliki ketidakpuasan yang sama seperti yang ada di lingkungan organisasi. Faktor kebersihan/ketidakpuasan juga dapat mengacu pada gaji, kondisi kerja tambahan, hubungan dengan staf atau karyawan lain, posisi kerja secara fisik, dan interaksi antara manajer dan pekerja. Sedangkan, faktor pendorong yang merupakan pencapaian, pengakuan, peluang dan sebagainya. Aplikasi dari teori ini pada variabel yang diteliti adalah untuk mempelajari kepuasan kerja, terutama dalam membedakan antara mencegah ketidakpuasan (*higiene*) dan mendorong keterlibatan (*motivator*).

Teori Tiga Komponen Allen dan Meyer (Komitmen Organisasi & Motivasi Kerja)

Salah satu alat untuk mengukur komitmen organisasional dan juga motivasi kerja adalah tiga elemen organisasional Allen dan Meyer (1993), disebut juga *Three-Component Conceptualization* atau *Three-Component Model*. Tiga komponen ini terdiri dari: komponen kognitif, afektif, dan kemauan. Berikutnya adalah dimensi komitmen organisasional yang dapat dicerminkan dalam 3 indikator pendekatan yang mengukur komitmen afektif, kelanjutan, dan normatif. Teori ini dapat digunakan untuk mempelajari bagaimana keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi mereka memengaruhi motivasi kerja.

Definisi Konseptual Variabel

Manajemen Konflik

Model Thomas (1992) sepakat bahwa konflik bersifat berkelanjutan dan dinamis dikarenakan hasil dari satu konflik akan mengarah pada konflik lainnya. Model tersebut mencakup kesadaran, pikiran dan perasaan, niat, tindakan, dan hasil. Thomas menunjukkan bahwa konflik adalah masalah berkelanjutan yang memerlukan pengelolaan berkelanjutan dalam suatu organisasi. Fortin et al. (2020), menganggap strategi manajemen konflik sebagai perilaku interpersonal yang digunakan untuk menangani perselisihan dan diberi label konstruktif atau destruktif. Igbinoba dkk. (2023) juga berpendapat bahwa manajemen konflik mengacu pada proses menahan fitur-fitur konflik yang merusak sambil menggabungkan fitur-fitur progresifnya. Indikator yang digunakan pada penelitian ini dibagikan menjadi beberapa faktor yaitu: personal, relasional, dan kultural (Folger, Poole, & Stutman, 2021).

Komitmen Organisasi

Bytyqi (2020), mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat disimpulkan dari tingkat keterikatan individu terhadap suatu organisasi, dimana individu tersebut bersedia mendedikasikan waktu dan tenaga yang signifikan kepada organisasi tanpa tujuan moneter. Komitmen organisasional sangat berkaitan dengan perasaan kesetiaan atau loyalitas, menurut Mehmet dan Bogan (2019), komitmen organisasi dipandang sebagai mata rantai psikologis yang mengurangi keinginan individu untuk meninggalkan organisasi. Ulabor dan Bosede (2019) mengenai komitmen karyawan dan kinerja organisasi, menggambarkan komitmen organisasi sebagai “keterikatan terhadap organisasi, ditandai dengan niat untuk tetap berada di dalamnya; identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi; dan kemauan untuk melakukan upaya ekstra atas nama organisasi”. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan Model Tiga Komponen Allen & Meyer (1990), mengukur komitmen afektif, kelanjutan, dan normatif.

Motivasi Kerja

Shkoler dan Kimura (2020) mendefinisikan motivasi kerja sebagai "seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam diri individu, serta lingkungan mereka, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasinya". Bytyqi (2020) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah proses yang memulai dan mempertahankan kinerja yang diarahkan pada tujuan. Kemudian, Ozcan dkk. (2025), menggarisbawahi pentingnya mempertahankan motivasi karena menumbuhkan kesadaran diri dan pemberdayaan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Indikator yang digunakan untuk tujuan penelitian adalah Tiga Komponen Allen dan Meyer (1993) yaitu: komponen kognitif, afektif, dan kemauan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor utama efektivitas dan efisiensi organisasi bisnis, dan dapat didefinisikan sebagai rasa pencapaian dan keberhasilan karyawan. Secara umum diyakini bahwa hal ini berhubungan langsung dengan produktivitas dan kinerja kerja, serta kesejahteraan pribadi (Dziuba, Ingaldi dan Zhuravskaya, 2020). Kepuasan kerja juga diartikan sebagai tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang meliputi berbagai elemen seperti pengakuan, kesempatan untuk berkembang, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta faktor finansial (Steven dan Yanuar, 2024). Indikator yang digunakan pada variabel ini merupakan: gaya kepemimpinan/supervisor, desain pekerjaan, lingkungan tempat kerja, berikut dengan gaji dan tunjangan (Dziuba et al., 2020).

Hubungan Antar Variabel

Berikut adalah hubungan atau kaitan antar variabel yang juga digunakan sebagai hipotesis pada penelitian ini, dengan total yang berjumlah 7 (tujuh) hipotesis penelitian berupa:

Manajemen Konflik dan Motivasi Kerja

Dengan menyelesaikan konflik dengan cara yang memenuhi kebutuhan hierarki karyawan, organisasi dapat mengubah perselisihan menjadi peluang untuk memperkuat motivasi. Teori Maslow menyoroti bahwa motivasi tumbuh subur ketika konflik dikelola untuk mendukung keselamatan, rasa memiliki, penghargaan, dan pertumbuhan—bukan hanya penyelesaian tugas. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Imtiaz, Rizvi, dan Hassan (2022) menunjukkan gaya manajemen konflik yang mengakomodasi dan menghindari konflik memiliki dampak positif yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Selanjutnya, temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Zhang dan Cheng (2023), menyatakan bahwa manajemen konflik kolaboratif meningkatkan motivasi intrinsik sementara gaya menghindari berkorelasi dengan motivasi yang lebih rendah. Mengacu pada penelitian lain, menurut Kara dan Uysal (2024), penyelesaian konflik juga dapat meningkatkan motivasi yang ditentukan sendiri, karena dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar (SDT). Dengan ini, ada pentingnya untuk manajer yang cerdas secara emosional karena mereka mengurangi konflik hubungan, menjaga motivasi tim.

H1: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Manajemen Konflik terhadap Motivasi Kerja.

Manajemen Konflik dan Kepuasan Kerja

Masih dengan acuan teori besar Kebutuhan Maslow, hubungan atau kaitan kedua variabel ini, yaitu manajemen konflik dan kepuasan kerja dapat diartikan sebagai berikut; bahwa saat dilakukannya manajemen konflik dengan baik maka kebutuhan karyawan seharusnya terpenuhi, yang mengakibatkan peningkatan pada kepuasan kerja, begitupun sebaliknya. Dijelaskan pada temuan penelitian oleh Zakaria, Ahmad, dan Azman (2023) bahwa gaya manajemen konflik kolaboratif (misalnya, mengintegrasikan dan berkompromi) secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dengan menumbuhkan kepercayaan dan keamanan psikologis di tempat kerja. Kepemimpinan transformasional yang dikombinasikan dengan manajemen konflik yang konstruktif (misalnya, mediasi, dialog terbuka) berkorelasi dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi, menurut Anastasiou (2025). Dapat disimpulkan bahwa terlihat adanya pengaruh signifikan antara variabel manajemen konflik terhadap variabel kepuasan kerja berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah disebutkan. Selanjutnya, Karim dan Rahman (2024), bahwa adanya faktor gaya manajemen konflik yang digunakan supervisor dapat memprediksi kepuasan kerja bawahan/karyawan,

H2: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Manajemen Konflik terhadap Kepuasan Kerja.

Manajemen Konflik dan Komitmen Organisasi

Seperti yang disampaikan sebelumnya, Teori Besar Maslow berkorelasi dengan hubungan antara variabel ini. Diketahui bahwa dengan adanya manajemen konflik yang efektif maka dapat memenuhi kebutuhan karyawan, hal ini akan mendorong komitmen organisasi yang lebih kuat untuk pekerja. Zakaria et al. (2023) menemukan bahwa gaya mengintegrasikan dan gaya mengkompromikan secara signifikan memperkuat komitmen dengan menyelesaikan perselisihan secara adil. Seperti yang disampaikan sebelumnya, bahwa gaya manajemen konflik seperti contohnya kolaboratif dapat meningkatkan komitmen afektif, gaya penghindaran dapat menyebabkan kurangnya komitmen normatif (Alonso et al., 2023). Studi tersebut juga menunjukkan hasil penelitian yaitu kualitas manajemen konflik dapat memprediksi komitmen lebih kuat dibandingkan frekuensi konflik itu sendiri. Selanjutnya, Chen dan Park (2024), berpendapat bahwa konflik pada tugas/pekerjaan dapat meningkatkan

afektif komitmen jika ditangani dengan benar. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, konflik antara hubungan dapat mengurangi segala jenis komitmen.

H3: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Manajemen Konflik terhadap Komitmen Organisasi.

Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi

Bagian ini masih mengacu pada apa yang disampaikan sebelumnya, bahwa Teori Maslow menyatakan bahwa organisasi harus memenuhi kebutuhan dasar dan kebutuhan tingkat tinggi untuk mempertahankan motivasi tinggi dan menumbuhkan komitmen jangka panjang. Karyawan yang merasa kebutuhannya terpenuhi cenderung lebih terlibat, produktif, dan loyal terhadap perusahaan. Sihag dan Sarikwal (2021), berpendapat bahwa teori Kebutuhan harga diri atau *esteem needs* Maslow (pengakuan, pertumbuhan karier) merupakan prediktor terkuat komitmen pada pekerja pengetahuan, menurut penelitian yang mereka lakukan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Melati, Moeins, dan Tukiran (2021) mengenai hubungan antara iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada sebuah perusahaan dengan total responden sebanyak 213 individu. Selanjutnya, disebutkan bahwa motivasi intrinsik secara signifikan meningkatkan komitmen afektif, sementara penghargaan ekstrinsik memperkuat komitmen berkelanjutan tetapi memiliki dampak yang lebih kecil pada loyalitas jangka panjang, Alshaabani et al. (2022). Hal ini diperkuat dengan pernyataan oleh Khan dkk. (2020), yang menyampaikan bahwa karyawan dengan kebutuhan sosial/*esteem* yang tidak terpenuhi menunjukkan komitmen yang lebih rendah.

H4: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi.

Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Dengan menangani kebutuhan Maslow secara sistematis, organisasi mengubah kepuasan kerja menjadi komitmen organisasi yang langgeng, yang menumbuhkan loyalitas, inovasi, dan ketahanan. Al-Hawari et al. (2021) mengatakan bahwa karyawan dengan kebutuhan tingkat tinggi yang terpenuhi menunjukkan kepuasan yang lebih tinggi dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Bashir dan Gani (2020) memperlihatkan hasil penelitian yang menegaskan adanya dampak signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, mendorong kepuasan yang lebih besar di antara para pekerja dapat memengaruhi perilaku terkait pekerjaan secara positif, terutama komitmen di antara mereka. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Angeline dan Yanuar (2023), bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen. Maka ini dapat bermanfaat bagi para pengambil keputusan di lembaga untuk mengikuti praktik proaktif guna meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sihag dan Sarikwal (2021) juga menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki komitmen afektif paling kuat, dan ketika kebutuhan sosial/penghargaan karyawan tidak terpenuhi, hal ini berkorelasi dengan kepuasan kerja dan komitmen berkelanjutan yang lebih rendah. Dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasi berdasarkan beberapa hasil penelitian sebelumnya.

H5: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.

Motivasi Kerja sebagai Mediasi hubungan antara Manajemen Konflik dan Komitmen Organisasi

Motivasi kerja memediasi hubungan antara manajemen konflik dan komitmen organisasi dengan menerjemahkan konflik yang terselesaikan menjadi pemenuhan kebutuhan. Dengan memperhatikan hierarki Maslow dari stabilitas dasar hingga peluang pertumbuhan, organisasi dapat mengubah perselisihan menjadi pendorong loyalitas, kinerja, dan inovasi. Pada pembuktian yang dilakukan dalam penelitian oleh Abuzaid et al. (2022), disebutkan

bahwa manajemen konflik dan motivasi kerja keduanya memengaruhi komitmen organisasi secara positif dan motivasi kerja secara sebagian memediasi hubungan antara manajemen konflik dan komitmen. Senada dengan hasil penelitian Baihaqy (2024), yaitu motivasi sepenuhnya memediasi hubungan antara stres kerja dan komitmen. Selanjutnya, dikatakan bahwa meskipun konflik peran tidak secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja, yang terkait erat dengan motivasi intrinsik, menurut Kapur dkk. (2023).

H6: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Manajemen Konflik terhadap Komitmen Organisasi melalui mediasi Motivasi Kerja.

Kepuasan Kerja sebagai Mediasi hubungan antara Manajemen Konflik dan Komitmen Organisasi

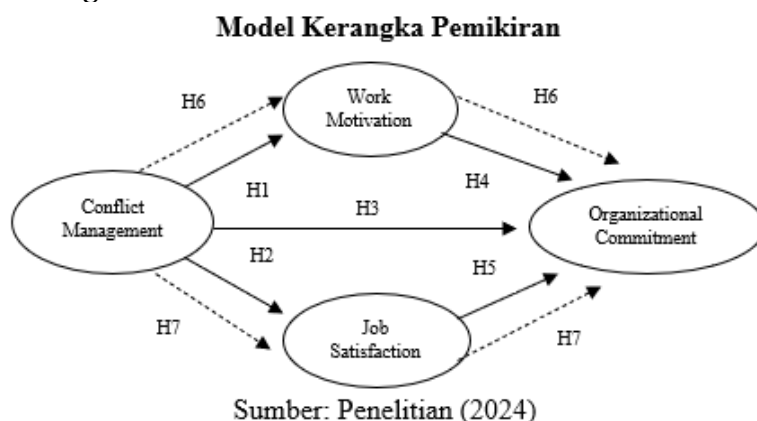
Selebihnya, seperti yang dinyatakan sebelumnya bahwa menurut Maslow, kepuasan kerja bertindak sebagai mediator antara pemenuhan kebutuhan dan komitmen organisasi, karena ini menjelaskan mengapa ketika kebutuhan dasar terpenuhi, hal itu mencegah ketidakpuasan dan selanjutnya meningkatkan komitmen berkelanjutan. Ketika kebutuhan yang lebih tinggi terpenuhi, hal itu meningkatkan kepuasan kerja yang menghasilkan komitmen afektif yang lebih kuat. Hal ini senada dengan temuan oleh Sajid et al. (2024), yang menunjukkan bahwa manajemen konflik yang efektif (melalui kecerdasan emosional) meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat komitmen organisasi. Hal ini diperkuat oleh Garcia dkk. (2022), dimana manajemen konflik integratif (misalnya, pemecahan masalah secara kolaboratif) meningkatkan kepuasan kerja, yang memediasi hubungan antara penyelesaian konflik dan komitmen organisasi. Setelah itu, Tarmeno-Bernuy et al. (2025) juga menyampaikan temuan senada yaitu penelitian yang mereka lakukan mengidentifikasi kepuasan kerja sebagai mediator penting antara praktik organisasi (termasuk resolusi konflik) dan komitmen organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen konflik memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasi melalui variabel mediasi kepuasan kerja.

H7: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Manajemen Konflik terhadap Komitmen Organisasi melalui mediasi Kepuasan Kerja.

Kerangka Pemikiran

Gambar 1

Kerangka Pemikiran



Teori Maslow menjelaskan bagaimana manajemen konflik membentuk komitmen organisasi melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. Organisasi dapat mengubah konflik menjadi peluang untuk loyalitas dan pengembangan dengan menyelesaikannya dengan cara yang memenuhi kebutuhan hierarki, seperti keamanan, rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri. Teori Maslow menyatakan bahwa organisasi harus memenuhi kebutuhan dasar

dan kebutuhan tingkat tinggi untuk mempertahankan motivasi tinggi dan menumbuhkan komitmen jangka panjang, dan juga menurut Maslow, kepuasan kerja bertindak sebagai mediator antara pemenuhan kebutuhan dan komitmen organisasi, karena ini menjelaskan mengapa ketika kebutuhan dasar terpenuhi, hal itu mencegah ketidakpuasan dan selanjutnya meningkatkan komitmen berkelanjutan. Hal ini akan dibuktikan apakah terdapat mediasi parsial, mediasi penuh atau tidak adanya mediasi pada pengujian hasil olah data.

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode penelitian yang akan digunakan untuk mengumpulkan data adalah metode penelitian deskriptif dengan metode survei kuesioner melalui G-Forms pada objek penelitian yaitu karyawan Gen Z. Terdapat 13 indikator yang digunakan sebagai dasar pengukuran variabel, sehingga penentuan jumlah sampel mengacu pada rumus Hair et al. (2022), yang menyarankan minimal 10 responden per indikator, maka dengan 13 indikator, total sampel yang dibutuhkan adalah $13 \times 10 = 130$ responden. Penggunaan 130 responden diharapkan dapat memberikan data yang cukup untuk analisis statistik yang valid dan reliabel, serta memastikan bahwa hasil penelitian dapat digeneralisasi dengan baik ke populasi yang lebih luas, sambil meminimalkan potensi bias dalam pengambilan kesimpulan.

Tabel 1

Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala	Bobot	No. Pertanyaan
Manajemen Konflik (Folger, Poole & Stutman, 2021)	Faktor personal	Ordinal/Likert	1-5	1
	Faktor relasional	Ordinal/Likert	1-5	2
	Faktor kultural	Ordinal/Likert	1-5	3
Motivasi Kerja (Allen & Meyer, 1993)	Komponen kognitif	Ordinal/Likert	1-5	4
	Komponen afektif	Ordinal/Likert	1-5	5
	Komponen kemauan	Ordinal/Likert	1-5	6
Kepuasan Kerja (Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya, 2020)	Gaya kepemimpinan	Ordinal/Likert	1-5	7
	Desain pekerjaan	Ordinal/Likert	1-5	8
	Lingkungan tempat kerja	Ordinal/Likert	1-5	9
	Gaji & tunjangan	Ordinal/Likert	1-5	10
Komitmen Organisasi (Allen & Meyer, 1990)	Komitmen Afektif	Ordinal/Likert	1-5	11
	Komitmen Berkelanjutan	Ordinal/Likert	1-5	12
	Komitmen Normatif	Ordinal/Likert	1-5	13

Sumber: Penelitian (2024)

HASIL DAN KESIMPULAN

Pada penelitian ini, telah berhasil mencakup jumlah responden yang diperoleh sebesar 136 individu, berstatus pekerja yang memasuki kategori Generasi Z. Data yang berhasil dikumpulkan dari 136 responden tersebut, dengan karakteristik profil responden sebagai berikut: laki-laki (56%) dan perempuan (44%); lama bekerja selama 1-5 tahun (51%), kurang dari 1 tahun (26%) dan lebih dari 5 tahun (23%). Dengan menggunakan aplikasi *software* SmartPLS versi 4.1 dengan metode PLS-SEM.

Hasil AVE dan Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2020) menjelaskan bahwa nilai standart atau nilai minimum dari pengujian Composite Reliability dalam penelitian ini agar dapat diterima dan dikatakan konsisten reliabel jika memberikan nilai sebesar 0,6 atau lebih besar $> 0,7$. Nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai di atas 0,6 dianggap reliabel dan menunjukkan bahwa instrumen tersebut memiliki konsistensi yang baik sehingga dapat dipercaya sebagai instrumen penelitian.

Tabel 2**Hasil AVE dan Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's alpha	Rho a	Rho c	AVE
Kepuasan Kerja	0.905	0.905	0.934	0.779
Komitmen Organisasi	0.900	0.901	0.937	0.833
Manajemen Konflik	0.889	0.889	0.931	0.819
Motivasi Kerja	0.870	0.874	0.920	0.794

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.1 (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa nilai AVE dari setiap variabel melebihi 0.5, yaitu Manajemen Konflik dengan 0.819, Motivasi Kerja dengan 0.794, Kepuasan Kerja dengan 0.779, dan Komitmen Organisasi dengan nilai sebesar 0.833. Hal ini diperkuat dengan nilai CR yang melebihi 0.7, maka dapat dikatakan bahwa berdasarkan pengujian ini, variabel-variabel yang digunakan adalah valid dan reliabel karena telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan uji reliabilitas.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-square)

Menurut Hair et al. (2022), dalam metode Partial Least Square (PLS), nilai R^2 terbagi menjadi tiga kategori yaitu jika nilai R-square sebesar 0.7 menunjukkan kekuatan yang besar atau substantial, jika nilai R-square sebesar 0.5 menunjukkan kekuatan yang sedang, dan jika nilai R-square sebesar 0.25 menunjukkan kekuatan yang kecil.

Tabel 3**Hasil R-square**

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.797	0.795
Komitmen Organisasi	0.798	0.793
Motivasi Kerja	0.763	0.761

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.1 (2024)

Nilai-nilai R-square yang ditampilkan melebihi 0.7 yang dapat diartikan bahwa variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh atau kekuatan yang besar atau substantial.

Hasil Path Coefficient

Menurut Hair et al. (2022), Path Coefficient adalah ukuran yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel laten dalam model PLS. Nilai berkisar dari -1 hingga +1, di mana nilai mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat, sementara nilai mendekati -1 menunjukkan hubungan negatif yang kuat. Hasil dianggap signifikan jika p-value kurang dari 0,05 atau 5%.

Tabel 4**Hasil Path Coefficient**

Hubungan	Path Coefficient
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0.364
Kepuasan Kerja x Manajemen Konflik → Komitmen Organisasi	-0.065
Manajemen Konflik → Kepuasan Kerja	0.892
Manajemen Konflik → Komitmen Organisasi	0.216
Manajemen Konflik → Motivasi Kerja	0.874
Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi	0.378
Motivasi Kerja x Manajemen Konflik → Komitmen Organisasi	0.093

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.1 (2024)

Berdasarkan tabel di atas, hubungan antara Manajemen Konflik dan Motivasi Kerja dengan nilai 0.874, dan hubungan antara Manajemen Konflik dan Kepuasan Kerja dengan nilai 0.892, memiliki pengaruh yang kuat dan positif dengan nilai Path Coefficient yang diperoleh. Sedangkan hubungan antara variabel lainnya dianggap memiliki pengaruh yang lebih kecil. Hubungan antara variabel Manajemen Konflik terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja menunjukkan hasil yang mendekati pengaruh negatif karena mencapai -0.065, sedangkan mediasi oleh variabel Motivasi Kerja masih mendekati pengaruh yang positif dengan angka 0.093.

Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Tabel 5

Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)

No. Hipotesis	Hipotesis	Original Sample	T-statistics	P-values
H1	Manajemen Konflik → Motivasi Kerja	0.874	23.163	0.000
H2	Manajemen Konflik → Kepuasan Kerja	0.892	32.125	0.000
H3	Manajemen Konflik → Komitmen Organisasi	0.216	1.194	0.233
H4	Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi	0.378	2.388	0.017
H5	Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0.364	2.096	0.036

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.1 (2024)

Semua uji hipotesis pengaruh langsung diterima kecuali hubungan antara Manajemen Konflik dan Komitmen Organisasi, yang memiliki nilai *p-values* sebesar 0,233. Berdasarkan hasil pengujian ini, maka hipotesis penelitian untuk pengaruh langsung dapat terjawab seperti ini: H1 diterima karena Manajemen Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan implikasi bahwa saat adanya penggunaan gaya manajemen konflik yang sesuai, maka motivasi kerja karyawan akan terdorong menjadi lebih baik atau meningkat, begitupun sebaliknya. H2 diterima karena Manajemen Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan implikasi bahwa menggunakan manajemen konflik yang sesuai dapat meningkatkan nilai kepuasan kerja seorang karyawan, maupun sebaliknya yang dapat membuat pekerja tidak puas karena resolusi konflik yang tidak sesuai atau menggunakan gaya dan cara yang kurang tepat. H3 ditolak karena Manajemen Konflik berpengaruh tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi walaupun terlihat adanya pengaruh yang positif, hal ini dikarenakan adanya beberapa faktor lain seperti perbedaan gaya manajemen konflik, gaya kepemimpinan, maupun perbedaan budaya atau lainnya yang dapat mempengaruhi efek dari kedua variabel ini. H4 diterima karena Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, seperti yang disampaikan sebelumnya bahwa motivasi kerja yang baik akan menghasilkan komitmen terhadap organisasi yang tinggi begitu pula sebaliknya jika motivasi kerja tidak baik maka komitmen terhadap organisasi juga dapat menjadi rendah. H5 diterima karena Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, dengan meningkatnya kepuasan kerja, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi karyawan juga dapat meningkat dikarenakan adanya satisfaction atau kepuasan dalam melakukan pekerjaan.

Hasil Pengujian *Specific Indirect Effect* (Mediasi Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja)

Tabel 6

Hasil Pengujian *Specific Indirect Effect*

Hubungan	P-values	Kesimpulan	Status Mediasi
Hubungan Langsung: Manajemen Konflik → Komitmen Organisasi	0.233	Tidak Signifikan	Tidak Ada Mediasi
Hubungan Tidak Langsung: Manajemen Konflik → Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi	0.476	Tidak Signifikan	

Hubungan Tidak Langsung: Manajemen Konflik → Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0.627	Tidak Signifikan	
--	-------	------------------	--

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.1 (2024)

Dengan menggunakan teori Maslow terhadap hubungan antar variabel ini, dapat dikatakan bahwa adanya peran kebutuhan yang lebih tinggi setelah terpenuhinya kebutuhan sosial dan keselamatan. Motivasi kerja mendorong karyawan dengan tujuan intrinsik seperti penguasaan, kreativitas, dan kemajuan karier. Hal ini senada dengan kepuasan kerja yang bertindak sebagai mediator, ketika kebutuhan karyawan pada Hirarki Maslow berhasil terpenuhi. Maka dalam konteks hasil penelitian ini, dapat terjadinya pengaruh yang tidak signifikan akan dijelaskan berdasarkan hipotesis yang ada pada pengujian ini yaitu:

H3: Dapat dikatakan bahwa hipotesis ini ditolak karena hubungan langsung dari variabel Manajemen Konflik dan Komitmen Organisasi memiliki kesimpulan tidak signifikan dengan hasil p-values yang melebihi alpha 5% atau 0.05 yaitu 0,233.

H6: Pada hubungan tidak langsung antara variabel Manajemen Konflik dan Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Motivasi Kerja, p-values menunjukkan angka sebesar 0,476 yang masih merupakan tidak signifikan karena di atas nilai alpha. Hal ini menunjukkan tidak ada mediasi oleh variabel Motivasi Kerja pada hubungan antara variabel Manajemen Konflik dan Komitmen Organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa hipotesis H6 ditolak.

H7: Dapat terlihat bahwa hubungan tidak langsung antara variabel Manajemen Konflik pada Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja menunjukkan kesimpulan yang berpengaruh secara tidak signifikan walaupun positif dengan p-values 0,627 yang mengartikan bahwa tidak adanya mediasi antara variabel-variabel tersebut. Maka dapat dikatakan bahwa hipotesis H7 ditolak.

Terlihat bahwa tidak ada efek mediasi dalam hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Hal ini diperkuat oleh Baihaqy (2024) yang meneliti dampak konflik dan stres kerja terhadap komitmen organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja memengaruhi komitmen melalui motivasi, tetapi konflik kerja secara langsung memengaruhi komitmen tanpa mediasi oleh motivasi. Jadi, dalam hal ini, untuk konflik kerja, tidak ada mediasi oleh motivasi kerja. Hal ini senada dengan pendapat Kim dkk. (2025) yaitu pada sektor-sektor yang memiliki tingkat stres tinggi (misalnya, layanan kesehatan), kelelahan dan stres menutupi jalur motivasi, sehingga motivasi kerja tidak berperan penting dalam hubungan antara konflik dan komitmen. Berikutnya, Sajid et al. (2024), menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional (termasuk praktik manajemen konflik) dan komitmen organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disampaikan dalam pembahasan sebelumnya, maka kesimpulan yang terdapat pada penelitian ini untuk menjawab beberapa hipotesis merupakan: (H1) Manajemen Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan implikasi bahwa saat adanya penggunaan gaya manajemen konflik yang sesuai, maka motivasi kerja karyawan akan terdorong menjadi lebih baik atau meningkat, begitupun sebaliknya. (H2) Manajemen Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan implikasi bahwa menggunakan manajemen konflik yang sesuai dapat meningkatkan nilai kepuasan kerja seorang karyawan, maupun sebaliknya yang dapat membuat pekerja tidak puas karena resolusi konflik yang tidak sesuai atau menggunakan gaya dan cara yang kurang tepat. (H3) Manajemen Konflik berpengaruh tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi walaupun terlihat adanya pengaruh yang positif, hal ini dikarenakan adanya beberapa faktor lain seperti perbedaan gaya manajemen konflik, gaya kepemimpinan, maupun perbedaan budaya atau lainnya yang dapat mempengaruhi efek dari kedua variabel ini. (H4) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi,

seperti yang disampaikan sebelumnya bahwa motivasi kerja yang baik akan menghasilkan komitmen terhadap organisasi yang tinggi begitu pula sebaliknya jika motivasi kerja tidak baik maka komitmen terhadap organisasi juga dapat menjadi rendah. (H5) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, dengan meningkatnya kepuasan kerja, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi karyawan juga dapat meningkat dikarenakan adanya satisfaction atau kepuasan dalam melakukan pekerjaan. (H6) Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan walaupun positif, pada hubungan tidak langsung antar variabel Manajemen Konflik dan Komitmen Organisasi, hal ini dapat dikarenakan beberapa variabel yang harus diteliti lebih lanjut, seperti karakteristik Generasi Z yang dapat berubah seiring bertambahnya waktu dan kemajuan teknologi dalam berbagai industri. Motivasi kerja dapat menjadi sesuatu yang variatif dan berbeda, dan akan bergantung pada kondisi dan situasi individu pada saat itu. (H7) Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan walaupun positif, dalam hubungan tidak langsung antar variabel Manajemen Konflik dan Komitmen Organisasi, sebagaimana variabel kepuasan kerja dapat menjadi variabel yang sangat bergantung pada subjek penelitian, yaitu pada penelitian ini adalah pekerja Generasi Z maupun faktor pada perusahaan yang akan sangat bergantung pada setiap individu. Penelitian terdahulu yang menyampaikan bahwa adanya pengaruh signifikan mungkin tidak menggunakan subjek yang termasuk pada golongan Gen Z, atau berada pada situasi dan kondisi industri yang sedang berbeda, yang mengharuskan penelitian lebih lanjut pada variabel maupun bidang ini.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis olahan data yang sudah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada Manajemen Konflik terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja. Namun, hubungan langsung yang tidak signifikan antar Manajemen Konflik dan Komitmen Organisasi, terlebih dengan dibuktikannya tidak ada mediasi oleh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, mengharuskan untuk penelitian yang lebih lanjut mengenai topik ini.

Keterbatasan Penelitian & Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain: (1) hanya dilakukan pada pekerja yang tergolong dalam Generasi Z di Indonesia, (2) tidak dilakukan pada perusahaan, organisasi, maupun industri tertentu, (3) terbatas pada faktor internal perusahaan dan tidak secara lengkap membahas faktor eksternal yang dapat mempengaruhi beberapa variabel dalam penelitian ini. Penelitian ini juga menyarankan agar perusahaan meningkatkan lingkungan kerja, mengembangkan program pelatihan, dan berfokus pada kehidupan dan hubungan karyawan untuk meningkatkan komitmen, motivasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga menyarankan untuk mendorong penelitian serupa di sektor industri lain guna memahami dampak manajemen konflik, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dalam konteks yang berbeda. Penelitian lebih lanjut harus mencakup variabel moderator seperti gaya kepemimpinan atau budaya organisasi untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang variabel-variabel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abuzaid, A. N., Al-Haraisa, Y. E., & Alateeq, M. M. (2022). Relationship between conflict management and employees' commitment: The mediating role of work motivations. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(3), 163–172. DOI: 10.22495/cgobrv6i3p15
- Allen et al. (2019). Understanding public transport satisfaction: Using maslow's hierarchy of (transit) needs. Elsevier. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.06.005>
- Al-Hawari, M. A., Quratulain, S., Melhem, S. B. (2021). How and when does work motivation predict organizational commitment? The role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*. DOI:10.5267/j.msl.2020.10.022

- Alonso, P. (2023) Emotional intelligence as a bridge between conflict management and work motivation: Evidence from healthcare professionals. *Personnel Review*.
- Alonso, P., Garcia-Sanz, M., Gallego, V. (2023). Conflict management as a driver of organizational commitment: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Business Research*.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., Rudnak, I. (2022). Impact of green human resource management on employees' work motivation and organizational commitment in the Saudi food industry. *Journal of Sustainability*. DOI:10.5539/ibr.v14n6p44
- Amirullah, 2015. 'Populasi dan Sampel', Metode Penelitian Manajemen, Bayumedia Publishing Malang, AcademiaEdu.
- Anastasiou, S. (2025). The significant effect of leadership and conflict management on job satisfaction. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 9–17. DOI:10.36941/ajis-2020-0107
- Angeline, F. G., Yanuar, Y., (2023). Pengaruh leadership dan job satisfaction terhadap turnover intention (commitment sebagai variabel mediasi) pada PT XYZ. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i1.22673>
- Baihaqy, A. (2024). The impact of work conflict and work stress on organizational commitment: The mediating role of motivation. *SSRN Electronic Journal*. DOI:10.9734/sajsse/2024/v21i7855
- Bashir, B., Gani, A., (2020). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*. ISSN: 0262-1711. Emerald Insight. DOI:10.1108/JMD-07-2018-0210
- Bezdrob, M., Sunje, A. (2021). Transient nature of the employees' job satisfaction: The case of the IT industry in Bosnia and Herzegovina. *European Research on Management and Business Economics*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100141>
- Bytyqi, Q., (2020). The impact of motivation on organizational commitment: An empirical study with Kosovar employees. University of Prishtina, Faculty of Economy. *Prizren Social Science Journal*, Vol. 4, Issue 3, September-December 2020. DOI:10.32936/pssj.v4i3.187
- Chen, X., Park, S. (2024). The commitment paradox: How task conflict management shapes organizational attachment in multicultural teams. *International Business Review*.
- Das, S. C., Samad, A. (2024). Reawakening of organisational commitment through bibliometric visualisation: a Scopus database mapping. *International Journal of Bibliometrics in Business and Management*.
- Davis, P., Needham, C. (2023). Lower levels of organizational commitment among generation Y and Z workers within the cope of Central New York hospitals and higher turnover rates. *Open Journal of Business and Management*. DOI: 10.4236/ojbm.2023.115147
- Dziuba, S. T., Ingaldi, M., Zhuravskaya, M., (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. Sciendo. ResearchGate. CzOTO 2020, volume 2, issue 1, pp. 18-25. DOI:10.2478/czoto-2020-0003
- Folger, J. P., Poole, M. S., Stutman, R. K. (2021). Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations. 9th edition. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003027232>
- Ghaleb, B. D. S. (2024). Towards a dynamic model of human needs: A critical analysis of maslow's hierarchy. *IJMARS*. DOI:10.59653/ijmars.v2i03.674
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 3rd Edition. Thousand Oaks: Sage. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hussein, A. F. F., Al-Mamary, Y. H. S., Hassan, Y. A. G., (2017). Conflict management styles and organizational commitment: The conceptual framework development. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, Vol. 5, No. 1, pp. 86-97. <https://doi.org/10.31098/JESS.V2I1.1993>

- Igbinoba, E., Salau, O., Atolagbe, T., Joel, O., (2023). Bolstering conflict management strategies and sustainable commitment of academic staff in selected public universities. *Heliyon. Volume 9*, Issue 2. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12597>
- Imtiaz, S., Rizvi, S. A. H., Hassan, N., (2022). Impact of conflict management styles on employee motivation and organization performance of banking industry of Bahawalpur in digital era. *BRDR, Volume 2*, Issue 2, *HEC Recognized Y Category Journal*. <https://doi.org/10.70890/BRDR.2022.2204>
- Kapur, A. P., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2023). The effect of role conflict and transformational leadership on organizational commitment with job satisfaction as a mediation variable. *International Journal of Social Research*, 2(4). <https://doi.org/10.55324/josr.v2i4.767>
- Kara, D., Uysal, M. (2024). The motivational consequences of conflict resolution in hybrid teams: A self-determination theory perspective. *Journal of Business and Psychology*. DOI:10.1016/j.jbhm.2013.02.001
- Karim, N. H., Rahman, M. K. (2024). Supervisor conflict management and employee job satisfaction: The moderating role of emotional exhaustion. *International Journal of Organizational Analysis*. DOI:10.1108/IJOTB-17-04-2014-B005
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, work motivation, and organizational commitment: A case of Malaysian SMEs. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. DOI:10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387
- Melati, B. A., Moeins, A., Tukiran, M., (2021). The relationship between organizational climate and work motivation to organizational commitment in PT. Citra Abadi Abadi. *International Journal of Social, Policy and Law. Vol. 2, No. 2*. <https://doi.org/10.8888/ijospl.v2i2.40>
- Özcan, M., Çekmecelioğlu, H.G. & Konakay, G. Reflections of self-concept clarity at work: the mediating role of psychological empowerment on the relationship between self-concept clarity and intrinsic motivation. *BMC Psychol* 13, 470 (2025). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02800-2>
- Ronquillo, Y., Ellis, V. L., Toney-Butler, T. J. (2023). Conflict management. StatPearls. *National Library of Medicine*.
- Sihag, P., Sarikwal, L. (2021). Effect of motivation on organizational commitment: A study of IT employees. *Journal of Strategic Human Resource Management*. DOI:10.21863/jshrm/2021.10.1.006
- Steven, S. & Yanuar, Y. (2024). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan Vol. 06, No. 02*. DOI:10.24912/jmk.v6i2.29852
- Tarameño-Bernuy, L. E., Cosme-Silva, O., & Rincón-Calvo, S. Y. (2025). Satisfaction and organizational commitment in job performance: A systematic review. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2), 51–63. DOI:10.70135/seejph.vi.4376
- Ulabor, E. A., Bosede, A. I., (2019). Employee commitment and organizational performance in selected fast food outlets in Osun State. *International Journal of Financial, Accounting, and Management (IJFAM)*. ISSN: 2656-3355, Vol. 1, No. 1, pp. 23-37. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v1i1.55>
- Zahra, Y., Handoyo, S., Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology. AOSIS*. DOI:10.4102/sajip.v5i10.2263
- Zakaria, N., Ahmad, A., Azman, N., (2023). Conflict management styles and organizational commitment: A study among Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor employees. *International Journal of Professional Business Review*. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3568>
- Zhang, L., Chen, Y. (2023). How conflict management styles influence employee motivation: The mediating role of psychological safety. *International Journal of Conflict Management*.