

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan rangkaian analisis dan pembahasan yang dilakukan terhadap data penelitian pada karyawan PT Angkasa Pura Indonesia di Bandara Internasional Minangkabau, dapat dirumuskan sejumlah kesimpulan utama sebagai hasil akhir dari penelitian ini yaitu:

1. Komitmen Organisasi (X1) memiliki pengaruh positif 0.096 namun tidak signifikan 0.620 terhadap Konflik Interpersonal (Y). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi belum mampu secara nyata menurunkan konflik antarindividu di tempat kerja.
2. Hubungan Kerja (X2) juga berpengaruh negatif -0.021 namun tidak signifikan 0.913 terhadap Konflik Interpersonal. Artinya, kualitas interaksi dan kerja sama antarpegawai belum cukup kuat untuk meminimalkan potensi konflik di lingkungan kerja.
3. Spiritual Well Being (X3) berpengaruh negatif -0.422 dan signifikan 0.037 terhadap Konflik Interpersonal. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan kesejahteraan spiritual yang tinggi lebih mampu menjaga ketenangan batin, mengendalikan emosi, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis.
4. Personality (M) sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Komitmen Organisasi 0.476, Hubungan Kerja 0.367, dan Spiritual Well Being 0.571 terhadap Konflik Interpersonal menunjukkan hasil tidak

signifikan, meskipun arah pengaruhnya sesuai dengan dugaan teoritis. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian karyawan belum cukup kuat dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel tersebut.

5. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa Spiritual Well Being merupakan faktor paling berpengaruh dalam mengurangi konflik interpersonal di lingkungan kerja, dibandingkan dengan komitmen organisasi, hubungan kerja, maupun kepribadian individu.

B. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang perlu dicatat dalam penelitian ini, dan hal ini dapat menjadi pertimbangan penting bagi pembaca dan peneliti selanjutnya, Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan Ruang Lingkup Objek Penelitian

Keterbatasan ruang lingkup objek penelitian yang hanya dilakukan pada satu organisasi, yaitu PT Angkasa Pura Indonesia Bandara Internasional Minangkabau, menyebabkan generalisasi hasil penelitian menjadi terbatas. Karakteristik organisasi yang bergerak di sektor pengelolaan bandar udara dengan sistem operasional yang terstruktur, regulasi ketat, serta budaya kerja khas BUMN, memungkinkan adanya dinamika konflik interpersonal yang berbeda dibandingkan dengan organisasi sektor lain seperti manufaktur, pendidikan, atau perusahaan swasta. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih merepresentasikan kondisi internal organisasi yang diteliti dan belum tentu sepenuhnya berlaku pada konteks organisasi lain dengan karakteristik berbeda.

2. Keterbatasan Variabel yang Dikaji

Penelitian ini terbatas pada variabel komitmen organisasi, hubungan kerja, spiritual well-being, personality sebagai variabel moderasi, serta konflik interpersonal sebagai variabel dependen. Padahal, dalam literatur perilaku organisasi, konflik interpersonal juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, stres kerja, budaya organisasi, kejelasan peran (*role clarity*), serta dukungan organisasi. Tidak dimasukkannya variabel-variabel tersebut berpotensi menyebabkan model penelitian belum mampu menjelaskan konflik interpersonal secara komprehensif, sehingga nilai koefisien determinasi yang dihasilkan kemungkinan belum menggambarkan keseluruhan faktor yang memengaruhi variabel dependen.

3. Keterbatasan Metodologi

Keterbatasan metodologis penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan kuantitatif, di mana data dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu. Desain ini tidak memungkinkan peneliti untuk mengamati perubahan perilaku atau dinamika konflik interpersonal secara *longitudinal*. Selain itu, penggunaan kuesioner sebagai instrumen utama pengumpulan data membatasi kedalaman informasi yang diperoleh, karena tidak menggali secara eksploratif pengalaman subjektif responden sebagaimana pendekatan kualitatif atau mixed-method. Dengan demikian, hubungan antarvariabel yang ditemukan bersifat asosiatif dan belum sepenuhnya menggambarkan hubungan kausal secara mendalam.

4. Potensi Bias Responden

Terdapat potensi bias responden dalam pengisian kuesioner. Mengingat topik yang diteliti berkaitan dengan konflik interpersonal dan aspek spiritual, responden kemungkinan memberikan jawaban yang bersifat socially desirable atau menyesuaikan dengan norma organisasi agar terlihat profesional dan harmonis. Selain itu, adanya kekhawatiran terhadap kerahasiaan jawaban meskipun telah dijamin anonimitasnya dapat memengaruhi tingkat keterbukaan responden dalam memberikan jawaban yang objektif. Potensi bias ini dapat berdampak pada akurasi data dan interpretasi hasil penelitian.

C. Saran

Berdasarkan temuan penelitian, peneliti menyadari adanya kesalahan dan kekurangan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan yang bermanfaat bagi peneliti berikutnya, disarankan:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup objek penelitian dengan melibatkan lebih dari satu organisasi atau membandingkan beberapa sektor industri, baik sektor jasa, manufaktur, maupun institusi publik lainnya. Perluasan objek ini bertujuan untuk meningkatkan daya generalisasi temuan serta menguji konsistensi pengaruh komitmen organisasi, hubungan kerja, dan spiritual well-being terhadap konflik interpersonal dalam konteks organisasi yang berbeda.
2. Peneliti selanjutnya dianjurkan untuk menambahkan variabel-variabel lain yang secara teoritis memiliki hubungan dengan konflik interpersonal, seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, stres kerja, budaya organisasi, dukungan

organisasi (*perceived organizational support*), maupun kejelasan peran (*role clarity*). Penambahan variabel mediasi atau moderasi lainnya juga dapat dilakukan guna memperoleh model penelitian yang lebih komprehensif dan mampu menjelaskan variasi konflik interpersonal secara lebih mendalam.

3. Disarankan untuk menggunakan pendekatan metodologis yang lebih beragam, seperti desain *longitudinal* untuk mengamati dinamika konflik interpersonal dalam jangka waktu tertentu, atau pendekatan *mixed-method* dengan mengombinasikan survei kuantitatif dan wawancara mendalam. Pendekatan tersebut dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik, tidak hanya dari sisi hubungan statistik antarvariabel, tetapi juga dari pengalaman subjektif individu dalam menghadapi konflik di lingkungan kerja.
4. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih jauh peran *personality* dengan menggunakan pendekatan atau instrumen pengukuran yang lebih spesifik, Hal ini penting mengingat dalam penelitian ini variabel *personality* sebagai moderator tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Mukhyi, Mohammad, *Metodologi Penelitian Panduan Praktis Penelitian Yang Efektif (1)*, 2023
- Astuti, Rini Juni, and Mugi Harsono, 'Mengatasi Konflik Interpersonal Dan Perilaku Kontra', *Intelektiva: Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 01.05 (2019), pp. 46–52
- Ayu Indah Fitriana, and Muslim, 'Pengaruh Dukungan Organisasi, Hubungan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan', *Economic Reviews Journal*, 3.3 (2024), pp. 2597–611, doi:10.56709/mrj.v3i3.499
- Bagis, Fatmah, Wiwiek Rabiatal Adawiyah, and Achmad Sudjadi, 'Employee'S Spiritual Well-Being: Diminishing the Negative Fibs of Job Stress, Ego Depletion and Cyberloafing', *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18.6 (2024), pp. 1–23, doi:10.24857/RGSA.V18N6-004
- Choirul, Saleh, 'Konsep, Pengertian, Dan Tujuan Kolaborasi', *Dapu6107*, 1 (2020), pp. 7–8
- CIPD, 'Getting Under The Skin of Workplace Conflict', *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, no. April (2015)
<https://www.cipd.co.uk/Images/getting-under-skin-workplace-conflict_2015-tracing-experiences-employees_tcm18-10800.pdf>
- Crul, M R J, J ; Schneider, and F Lelie, 'VU Research Portal Super-Diversité', 2011
<<https://www.elitesproject.eu/publications/books%0Ahttps://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/129674647/W+T+C++bisschop+-+thesis.pdf>>
- Davidson, Martin N., 'Managing Conflict in Organizations', *SSRN Electronic Journal*, 2021, doi:10.2139/ssrn.911079
- Dewi, Tyas Hapsari, and Agustin Handayani, 'Kemampuan Mengelola Konflik Interpersonal Di Tempat Kerja Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Komunikasi Interpersonal Dan Tipe Kepribadian Ekstrovert', *Jurnal Psikologi Undip*, 12.1 (2023), pp. 32–43
- Edition, Nineteenth, *Organizational Behavior I*, *Choice Reviews Online*, 2005, XLIII, doi:10.5860/choice.43-0421
- Eko Sudarmanto, Diana Purnama Sari, David Tjahjana, and others, *4.ManajemenKonflik-4April2021*, 2021 <kitamenulis.id>
- Elia, Ardyan, and Dkk, *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitaif*, 2023
- Elleman, Bruce A., *Pengantar Hukum Ketenaga Kerjaan, China's Naval*

Operations in the South China Sea, 2018, doi:10.2307/j.ctt1zqrn98.22

Fransiska Mulyati Malon, Ni Nyoman Sri Rahayu Trisna Dewi, and Komang Adisanjaya, 'Pengaruh Komitmen Organisasi, Struktur Audit Dan Konflik Peran Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di Provinsi Bali', *Journal Research of Accounting*, 2.2 (2021), pp. 146–55, doi:10.51713/jarac.v2i2.33

Hair, Joseph F, G Tomas M Hult, and Christian M Ringle, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*

Jehn, Karen A., 'A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict', *Administrative Science Quarterly*, 40.2 (1995), p. 256, doi:10.2307/2393638

John, Oliver P, and S Srivastava, 'The Big Five Trait Taxonomy', *Handbook of Personality: Theory and Research*, 1999, pp. 102–38

Jordan, Kevin D., 'An Interpersonal Approach to Religiousness and Spirituality: Implications for Health and Well-Being', *Journal of Personality*, 82.5 (2014), pp. 418–31
<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jopy.12072>>

Jr, Joseph F Hair, and others, *Multivariate Data Analysis*, 2019, doi:10.1002/9781119409137.ch4

Kesulitan Membaca Permulaan Pada Siswa Kelas, Analisis, and others, 'Esensi Pendidikan Inspiratif', *Juni*, 6.2 (2024), p. 343
<<https://journalpedia.com/1/index.php/epi/index>>

Leonard, Victoria, and Elizabeth Coleman, 'Interpersonal Communication: Context And Connection', *LibreTexts Social Science*, 2024, pp. 1–343

Lestari, Ni Kadek Asri, and I Wayan Mudiarta Utama, 'Pengaruh Konflik Interpersonal Dan Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Pusat Denpasar', *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6.12 (2017), pp. 6357–82
<<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/33198/21489>>

Meyer, John, and Natalie Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, 2012, doi:10.4135/9781452231556

Michella, Michella, and Edalmen Edalmen, 'Pengaruh Penghargaan, Lingkungan Kerja, Dan Hubungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan', *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4.4 (2022), pp. 987–96, doi:10.24912/jmk.v4i4.20562

- Muis, Muhammad Ras, J Jufrizen, and Muhammad Fahmi, 'Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan', *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1.1 (2018), pp. 9–25, doi:10.36778/jesya.v1i1.7
- N., Sunandar Trigunajasa.R. Andi Sularso.Purnamie Titisari, 'PENGARUH TIPE KEPRIBADIAN KOMITMEN ORGANISASI MOTIVASI TERHADAP ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN KINERJA PETUGAS DI TAMAN WISATA ALAM KAWAH IJEN', *Bisma Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 11.3 (2017), pp. 297–310
- Paloutzian, Raymond F, and Craig W Ellison, 'Manual for the Spiritual Well-Being Scale', *Nyack, NY: Life Advance*, 9 (1991), pp. 35–48
<https://www.westmont.edu/sites/default/files/users/user401/SWBS Manual 2.0_0.pdf>
- Petchsawang, Pawinee, and Dennis Duchon, 'Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance', *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 9.2 (2012), pp. 189–208, doi:10.1080/14766086.2012.688623
- Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.PHIL, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketu (Depok, 2017)
- Pusdikmin Lemdiklat, 'Koordinasi Dan Kolaborasi', *Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia*, 2014, pp. 1–23
<[http://pusdikmin.com/perpus/file/bahanajar/koordinasi dan kolaborasi pim4.pdf](http://pusdikmin.com/perpus/file/bahanajar/koordinasi%20dan%20kolaborasi/pim4.pdf)>
- Rajak Adnan, 'PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL, WORK-FAMILY CONFLICT, Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Hidup', *Jurnal Siasat Bisnis*, 17.2 (2014), pp. 131–56
- ROSITA, SRY, 'Pengaruh Hubungan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Bagian Keuangan Universitas Jambi', *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 3.2 (2014), pp. 523–32, doi:10.22437/jmk.v3i2.3115
- S. Pantja Djati, and Erna Ferrinadewi, 'PENTINGNYA KARYAWAN DALAM PEMBENTUKAN KEPERCAYAAN KONSUMEN TERHADAP PERUSAHAAN JASA: (Suatu Kajian Dan Proposisi)', *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6.2 (2004), p. pp.114-122
<<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/16142>>
- Sagala, Ella Jauvani, and Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 2013
- Siti Nurjana Batjo, Eddy Rachmat, Sri Haryati, *MANAJEMEN KONFLIK, Sustainability (Switzerland)*, 2023, xi

- Sugiyono, Djoko, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, Penerbit Alfabeta, 2010
- Sundari, Sri, 'Komunikasi Interpersonal Dalam Membangun Harmoni Dan Produktivitas Di Tempat Kerja', 1.3 (2024)
- Todorović, Dušan, and others, 'Organizational Commitment in the Private and Public Sectors: A Regression Analysis Based on Personality Traits, Subjective Wellbeing, Organizational Orientations, and Perceived Employment Uncertainty in Serbia', *Frontiers in Psychology*, 15 (2024), doi:10.3389/fpsyg.2024.1442990
- Tumanggor, Raja Oloan, and Agoes Dariyo, 'Peran Spiritual Well-Being Untuk Menumbuhkembangkan Kesehatan Mental Demi Mewujudkan Ketahanan Sosial Pada Masyarakat Korban Konflik Sosial Di Aceh Singkil', *Jurnal Ketahanan Nasional*, 27.1 (2021), p. 1, doi:10.22146/jkn.64606
- Wilt, J. A., Grubbs, J. B., & Pargament, K. I., 'Religious and Spiritual Struggles, Past and Present: Relations to the Big Five and Well-Being', *The International Journal for the Psychology of Religion*, 2017, pp. 27(1), 51–64. <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10508619.2016.1183251>>
- Yeniarti Yeniarti, Anizir Ali Murad, and M.Suhaemi, 'Pengaruh Hubungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Pertanahan Nasional (Bpn) Kota Cilegon', *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2.3 (2022), pp. 96–108, doi:10.55606/cemerlang.v2i3.257
- Yusuf, R. M, and D Syarif, *Komitmen Organisasi*, Makassar: Nas Media Pustaka, 2018
- Dewi, P. A. S. N., Suryani, N. N., & Novarini, N. N. A. (2024). *Pengaruh Konflik Interpersonal, Beban Kerja, dan Komunikasi terhadap Stres Kerja Karyawan pada PT Bonofactum Badung*. *Jurnal EMAS*. Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- Maffo Talla, A. (2025). *L'influence des relations interpersonnelles sur le bien-être au travail*. Université du Québec à Rimouski.
- Siregar, D. M., & Rahmawati, A. (2023). *Hubungan antara kualitas hubungan kerja dan konflik interpersonal pada karyawan di perusahaan manufaktur di Medan*. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(2), 95–107.
- Ulfa, T., & Ramlawati, R. (2025). *Pengaruh Konflik Interpersonal, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Stres Kerja pada PT BPR Alinma Kota Makassar*. *RIGGS: Journal of Artificial and Social Research*.

- Jehn, K. A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). *Organizational citizenship behavior and workplace interpersonal conflict: The moderating role of organizational commitment*. *Human Relations*, 55(12), 1449–1472.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Pargament, K. I. (2013). *Spiritually integrated psychotherapy: Understanding and addressing the sacred*. Guilford Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2008). *The five-factor theory of personality*. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (3rd ed., pp. 159–181). Guilford Press.
- Joseph F Hair, G Tomas M Hult, and Christian M Ringle, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Abu-Raiya, H., & Pargament, K. I. (2011). Empirically based psychology of Islam: Summary and critique of the literature. *Mental Health, Religion & Culture*, 14(2), 93–115.
- Al-Ghazali. (2010). *Ihya' Ulum al-Din*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
- Koenig, H. G. (2012). Religion, spirituality, and health: The research and clinical implications. *ISRN Psychiatry*, 2012, 278730.
- Krauss, Hamzah, A., & Idris, F. (2006). Adaptation of a Muslim religiosity scale for use with four different faith communities in Malaysia. *Journal of Muslim Mental Health*, 1(2), 147–164.
- Nasr, S. H. (1987). *Islamic spirituality: Foundations*. New York: Crossroad.
- Lo, Y. C. (2024). *Examining the influence of organizational commitment on service quality and employee engagement*. *Journal of Service Quality Research*, 427, 1–15.
- Syahir, A. (2025). *Workplace Spirituality and Its Impact on Employee Well-Being*. *Journal of Workplace Well-Being Research*.

- Aboobaker, N., Edward, M., & Z., K. A. (2020). *Workplace spirituality, work-family conflict and intention to stay: An intrinsic motivational perspective among teachers. Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(4), 787–801.
- Margaretha, M. (2021). *Workplace spirituality, employee engagement, and professional commitment: Empirical evidence from Indonesian lecturers.*

