

Pengembangan Skala Manajemen Konflik Pada Karyawan Di Yogyakarta

Denisa Dwi Hanifa¹, Mustaqim Setyo Ariyanto², Agus Salim³

Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta
E-mail: denisadenisa033@gmail.com

Article History:

Received: 04 Maret 2026

Revised: 16 Maret 2026

Accepted: 28 Maret 2026

Keywords:

Manajemen
Konflik, Validitas, Reliabilitas

Abstract: Jumlah karyawan yang banyak dengan latar belakang kemampuan, keahlian, dan pendidikan yang beragam menciptakan dinamika interaksi yang intens. Kondisi ini memungkinkan munculnya perbedaan persepsi terkait tujuan dan harapan kerja, yang selanjutnya dapat menimbulkan ketidakpuasan, keluhan, ketegangan serta konflik antar individu. Meskipun konflik tidak dapat dihindari, konflik dapat diarahkan menjadi sarana pembelajaran apabila dikelola dengan baik. Pengelolaan konflik yang tepat memungkinkan terciptanya solusi yang konstruktif serta mendorong perkembangan individu maupun organisasi. Penelitian mengenai manajemen konflik telah banyak dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, seperti korelasional, deskriptif, dan komparatif sehingga pengembangan skala manajemen konflik belum banyak diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan serta menguji validitas dan reliabilitas alat ukur manajemen konflik pada karyawan di Yogyakarta berdasarkan teori manajemen konflik menurut Robbins & Judge (2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa skala manajemen konflik memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Dari 35 aitem yang diujikan terdapat 13 aitem yang valid dan reliabel.

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan individu yang menyumbangkan tenaga, baik dalam bentuk kemampuan fisik maupun intelektual, kepada organisasi atau perusahaan, dan sebagai kompensasinya memperoleh imbalan sesuai dengan kesepakatan yang berlaku (Hasibuan, 2007; Rizki & Ibrahim, 2018). Pada konteks organisasi, karyawan dipandang sebagai elemen yang sangat krusial karena berperan dalam merencanakan sekaligus melaksanakan berbagai program kerja. Setiap individu membawa latar belakang, karakter, emosi, serta kondisi personal yang berbeda-beda, seperti usia, pendidikan, dan jenis kelamin. Berbeda dengan sumber daya lain seperti mesin, modal, atau material yang bersifat pasif dan dapat dikendalikan sepenuhnya, karyawan memiliki aspek psikologis dan sosial sehingga tidak dapat diperlakukan semata-mata sebagai objek dalam mencapai tujuan organisasi (Septiana & Widjaja, 2020; Wahyono, 2022). Jumlah karyawan yang banyak dengan latar belakang kemampuan, keahlian, dan pendidikan yang beragam menciptakan dinamika interaksi yang intens. Kondisi ini memungkinkan munculnya perbedaan persepsi terkait tujuan dan harapan kerja, yang selanjutnya dapat menimbulkan ketidakpuasan, keluhan, serta ketegangan antar individu. Konflik di tempat kerja umumnya berkaitan dengan ketidakpuasan terhadap sistem kerja, keluhan terhadap pelayanan, persepsi ketidakadilan dalam pemberian

kompensasi, serta tuntutan pekerjaan yang dirasa berlebihan (Fahmi, 2016).

Menurut Robbins & Judge (2016) konflik merupakan kondisi yang terjadi ketika terdapat perbedaan kepentingan antara dua pihak yang saling berhadapan sehingga menghasilkan situasi kompetitif, di mana satu pihak berada pada posisi lebih unggul dibandingkan pihak lainnya. Pihak yang memiliki kekuatan atau posisi dominan cenderung mengendalikan jalannya konflik, sedangkan pihak yang berada pada posisi lemah atau bahkan kedua belah pihak tidak mampu mencapai kesepakatan atau penyelesaian secara kolektif. Situmeang, dkk. (2023) menjelaskan bahwa konflik kerja memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Individu yang terlibat konflik cenderung mengalami penurunan kekompakan, rasa memiliki terhadap organisasi, serta kepuasan kerja, sehingga produktivitas pun ikut menurun. Perselisihan biasanya terjadi ketika individu atau kelompok harus berbagi sumber daya yang terbatas atau ketika terdapat perbedaan status, nilai, tujuan, dan persepsi. Konflik perlu dikelola secara tepat agar tidak menimbulkan dampak negatif yang berkepanjangan. Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat menurunkan kinerja dan produktivitas, bahkan memicu stres serta perilaku negatif seperti perundungan di tempat kerja (Fatyandri & Nurhidayati, 2023). Meskipun konflik tidak dapat dihindari, konflik dapat diarahkan menjadi sarana pembelajaran apabila dikelola dengan baik. Pengelolaan konflik yang tepat memungkinkan terciptanya solusi yang konstruktif serta mendorong perkembangan individu maupun organisasi (Naibaho, dkk., 2024).

Hasil wawancara dengan subjek berinisial A, seorang karyawan di Yogyakarta, menunjukkan bahwa konflik di tempat kerja sering kali dipicu oleh perbedaan persepsi mengenai tugas dan tanggung jawab, komunikasi yang kurang efektif, serta ketidaksesuaian harapan antara atasan dan bawahan. Ketidakjelasan instruksi kerja kerap menimbulkan kesalahpahaman yang berujung pada ketegangan hubungan kerja. Selain itu, pembagian beban kerja yang tidak merata menimbulkan rasa ketidakadilan yang memicu perselisihan. Faktor interpersonal seperti perbedaan karakter, gaya kerja, dan cara menyelesaikan masalah turut memperbesar potensi konflik. Secara umum, konflik dipengaruhi oleh aspek komunikasi, distribusi tugas, dan dinamika hubungan sosial di lingkungan kerja. Subjek menilai bahwa diperlukan alat ukur untuk memahami bagaimana individu merespons dan mengelola konflik, mengingat setiap karyawan memiliki cara penyelesaian konflik yang berbeda. Menurut Wirawan (2010) manajemen konflik dapat dipahami sebagai proses penyusunan dan penerapan strategi oleh pihak-pihak yang terlibat konflik untuk mengendalikan situasi dan mencapai penyelesaian yang diharapkan. Robbins & Judge (2016) menjelaskan bahwa manajemen konflik merupakan proses terstruktur yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi berbagai tindakan konstruktif yang bertujuan untuk mengendalikan serta menyelesaikan konflik secara efektif.

Penelitian mengenai manajemen konflik telah banyak dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, seperti korelasional, deskriptif, dan komparatif. Masrudin & Ariyanto (2025) meneliti perbedaan manajemen konflik pada atlet taekwondo di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan menggunakan teori Robbins & Judge (2016). Pedhu (2020) mengkaji gaya manajemen konflik pada seminaris berdasarkan teori Thomas dan Thomas (2008). Agustin, dkk. (2022) meneliti hubungan antara manajemen konflik, dukungan sosial, dan resiliensi pada mahasiswa peserta MBKM dengan mengacu pada teori Thomas & Killman (1978). Sementara itu, penelitian mengenai manajemen konflik dengan pendekatan psikometri masih sangat terbatas. Salah satu penelitian yang ada adalah adaptasi *Conflict Resolution Styles Inventory* (CRSI) oleh Muttaqin, dkk. (2022) berdasarkan teori Kurdek (1994) dengan sampel individu berusia 12-27 tahun. Namun hingga saat ini, belum terdapat pengembangan skala manajemen konflik berdasarkan teori Robbins & Judge (2016) yang secara khusus ditujukan bagi karyawan khususnya yang bekerja di Yogyakarta. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan serta menguji

.....

validitas dan reliabilitas alat ukur manajemen konflik pada karyawan di Yogyakarta. Alat ukur ini disusun berdasarkan lima aspek manajemen konflik menurut Robbins & Judge (2016), yaitu penghindaran (*avoiding*), akomodasi (*accommodating*), kompromi (*compromising*), kompetisi (*competing*), dan kolaborasi (*collaborating*).

LANDASAN TEORI

Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan upaya yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik untuk mengatur dan menerapkan strategi dalam mengelola konflik agar tetap terkendali serta menghasilkan penyelesaian yang diharapkan (Wirawan, 2010). Menurut Robbins & Judge (2016), manajemen konflik adalah tindakan konstruktif yang direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis sebagai usaha untuk mengakhiri konflik. Sementara itu, Sudarmanto (2021) memandang manajemen konflik sebagai rangkaian tindakan dan reaksi yang dilakukan secara rasional oleh pihak yang berkonflik maupun pihak ketiga untuk mengendalikan situasi pertikaian.

Robbins & Judge (2016) mengungkapkan bahwa terdapat lima aspek manajemen konflik yang ada pada individu, antara lain sebagai berikut:

- a. Penghindaran (*Avoiding*). Individu atau organisasi cenderung menghindari situasi yang berpotensi memicu konflik. Topik-topik yang sensitif dan berisiko menimbulkan pertentangan diupayakan untuk tidak dibahas agar tidak berkembang menjadi konflik.
- b. Akomodasi (*Accommodating*). Anggota tim bersedia menerima, menampung, serta menyesuaikan diri dengan pendapat dan kepentingan pihak lain yang terlibat konflik. Penyelesaian masalah dilakukan dengan lebih mengutamakan kepentingan pihak lain berdasarkan masukan yang diperoleh.
- c. Kompromi (*Compromising*). Penyelesaian konflik dilakukan melalui proses negosiasi antara pihak-pihak yang berselisih untuk mencapai titik temu. Hasil yang dicapai merupakan jalan tengah yang relatif dapat diterima oleh kedua belah pihak (*lose-lose solution*).
- d. Kompetisi (*Competing*). Pihak-pihak yang terlibat konflik berusaha memenangkan pertentangan yang terjadi, sehingga salah satu pihak harus mengalah atau dikorbankan kepentingannya demi tercapainya tujuan pihak yang lebih dominan atau berkuasa (*win-lose solution*).
- e. Kolaborasi (*Collaborating*). Pihak-pihak yang bertentangan bekerja sama secara aktif dan sinergis dalam mencari solusi atas permasalahan yang ada. Pendekatan ini mengedepankan penghargaan terhadap kepentingan masing-masing pihak sehingga menghasilkan penyelesaian yang saling menguntungkan (*win-win solution*).

Validitas

Validitas menurut Azwar (2022) merujuk pada sejauh mana suatu skala mampu menjalankan fungsi pengukurannya secara tepat, di mana alat ukur dikatakan memiliki validitas tinggi apabila mampu merepresentasikan variabel yang diukur sesuai dengan tujuan penelitian. Sinambela & Sinambela (2021) menyatakan bahwa validitas merupakan tingkat ketepatan alat ukur dalam menggambarkan makna atau isi yang sebenarnya dari konstruk yang diukur.

Validitas isi merupakan jenis validitas yang pengujiannya dilakukan dengan menilai kesesuaian dan relevansi isi instrumen melalui penilaian para ahli atau *expert judgment* (Azwar, 2022). Validitas isi menunjukkan sejauh mana aitem atau butir dalam suatu instrumen mampu merepresentasikan keseluruhan aspek perilaku yang diukur secara proporsional. Dengan demikian, suatu instrumen dikatakan memiliki validitas isi apabila butir-butirnya telah mencerminkan seluruh

.....

materi yang seharusnya diukur (Ramadhan, dkk., 2024). Salah satu metode statistik yang digunakan untuk menguji validitas isi aitem adalah indeks Aiken. Aiken mengembangkan koefisien Aiken's V untuk menghitung validitas isi berdasarkan penilaian para ahli (*expert judgment*) terhadap suatu aitem, yang menilai sejauh mana aitem tersebut relevan dan mewakili konstruk yang diukur (Azwar, 2022).

Validitas konstruk merupakan jenis validitas yang menilai sejauh mana butir-butir tes mampu mengukur konstruk sesuai dengan konsep atau definisi konseptual yang telah ditetapkan (Ramadhan, dkk., 2024). Hair, dkk. (2019) menjelaskan bahwa bukti validitas konstruk memberikan keyakinan bahwa skor yang diperoleh dari sampel benar-benar mencerminkan kondisi sebenarnya dari konstruk yang ada dalam populasi. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) merupakan teknik yang digunakan untuk menguji validitas konstruk dengan cara mengonfirmasi struktur laten suatu tes. CFA berfungsi untuk memverifikasi jumlah dimensi atau aspek yang membentuk suatu konstruk serta melihat pola hubungan antara aitem dan faktor melalui nilai *factor loading* (Azwar, 2022). Selain itu, CFA juga digunakan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang telah ditetapkan mampu mengukur variabel laten sesuai dengan landasan teori yang digunakan (Hair, dkk., 2016). Dalam menilai kecocokan model, CFA menggunakan beberapa indeks *goodness of fit*, antara lain Chi-Square (X^2), Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI), dan Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (Lukmana, dkk., 2024).

Validitas konvergen digunakan untuk menilai tingkat hubungan antara variabel laten dengan konstruksinya melalui nilai *standardized loading factor* (Situmorang, dkk., 2019). Pengujian validitas konvergen umumnya menggunakan kriteria *rule of thumb*, yaitu nilai *loading factor* lebih dari 0,50 yang dianggap memiliki signifikansi praktis, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang juga diharapkan lebih besar dari 0,50 (Hair, 2016).

Reliabilitas

Reliabilitas menurut Sinambela & Sinambela (2022) merujuk pada tingkat ketepatan, ketelitian, dan keakuratan suatu instrumen penelitian. Azwar (2022) menjelaskan bahwa reliabilitas berkaitan dengan sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya, di mana suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila memberikan hasil yang relatif konsisten ketika digunakan pada kelompok subjek yang sama selama karakteristik yang diukur tidak mengalami perubahan. Pengujian reliabilitas dengan pendekatan konsistensi internal dilakukan dengan cara memberikan instrumen satu kali saja kepada subjek penelitian (Yusup, 2018).

Composite Reliability (CR) adalah uji reliabilitas konsistensi internal yang mana skor suatu tes merupakan gabungan dari beberapa komponen yang telah melalui proses pembobotan atau penyetaraan skor. Reliabilitas skor komposit sangat dipengaruhi oleh reliabilitas masing-masing komponen penyusunnya (Azwar, 2022). *Composite Reliability* juga didefinisikan sebagai ukuran reliabilitas yang mempertimbangkan bobot setiap indikator dalam suatu konstruk. Penggunaan CR lebih umum dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) karena dinilai lebih akurat dalam mengukur konsistensi internal konstruk (Nasution, dkk., 2025).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan psikometri, yang menitikberatkan pada pengembangan serta pengujian kesesuaian model skala. Fokus dari penelitian psikometri ini adalah pada modifikasi skala manajemen konflik yang dikembangkan oleh Masrudin & Ariyanto (2025) berdasarkan teori Robbins & Judge (2016). Menurut Robbins &

Judge (2016) terdapat lima aspek manajemen konflik yang ada pada individu, antara lain aspek penghindaran (*avoiding*), aspek akomodasi (*accommodating*), aspek kompromi (*compromising*), aspek kompetisi (*competing*), dan aspek kolaborasi (*collaborating*). Pengembangan skala dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan *Classical Test Theory* (CTT) yang berfokus pada pengujian reliabilitas dan validitas alat ukur, yang mana keduanya penting untuk menilai kualitas instrumen (Sawji dkk., 2024; Sista & Nisa, 2024). Responden penelitian merupakan karyawan yang bekerja di Yogyakarta dengan jumlahnya terdapat 401 responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Karakteristik responden yang ada pada penelitian ini yaitu karyawan yang berusia 18-20 tahun, berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, lama kerja 1-5 tahun, serta karyawan yang bekerja di instansi negeri maupun swasta. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *accidental sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kebetulan, di mana individu yang secara kebetulan ditemui peneliti dapat dijadikan sampel jika memenuhi kriteria sebagai sumber data (Pajri, dkk., 2023).

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah skala *likert* dengan lima alternatif jawaban yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Skala manajemen konflik yang digunakan terdiri atas 35 butir pernyataan yang mencakup 20 aitem *favorable* dan 15 aitem *unfavorable*. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan psikometri dengan penekanan pada pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Pengumpulan data dilakukan melalui penilaian ahli (*expert judgment*) untuk memperoleh nilai validitas isi, serta penyebaran skala manajemen konflik kepada karyawan yang bekerja di wilayah Yogyakarta. Validitas isi dianalisis menggunakan koefisien Aiken's V, sedangkan validitas konstruk diuji melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Selain itu, validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dan reliabilitas konsistensi internal diukur menggunakan *Composite Reliability* (CR). Proses analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak LISREL versi 8 for Windows.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Penelitian

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di wilayah DI Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan psikometri dengan tujuan untuk mengembangkan skala manajemen konflik yang dikonstruksi oleh Masrudin & Ariyanto (2025) berdasarkan aspek manajemen konflik menurut Robbins & Judge (2016). Data didapatkan dengan cara menyebarkan skala dalam bentuk *google form* dan lembar kertas melalui media sosial dan juga menyebarkan secara langsung ke instansi-instansi.

Tabel 1 Data Deskriptif Subjek Penelitian

Variabel	Frekuensi (N)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	263	66%
Perempuan	138	34%
Usia		
18-20 tahun	60	15%
21-25 tahun	162	40%
26-30 tahun	86	21%
31-35 tahun	55	14%
36-40 tahun	38	9%

Lama Kerja		
1-2 tahun	236	59%
2,5-3 tahun	51	13%
3,5-4 tahun	37	9%
5 tahun	23	6%
Lebih dari 5 tahun	54	13%
Jenis Instansi		
Negeri	255	64%
Swasta	146	36%
Jumlah	401	100%

Jumlah sampel untuk penelitian ini yaitu terdapat 401 responden yang merupakan karyawan di Yogyakarta. Karyawan laki-laki yang menjadi responden penelitian berjumlah 263 orang (66%), sedangkan karyawan perempuan berjumlah 138 (34%). Usia responden berkisar antara usia 18 tahun hingga 40 tahun yang mana responden didominasi oleh rentang usia 21-25 tahun (40%). Responden karyawan pada penelitian ini memiliki rentang lama kerja antara 1 tahun hingga lebih dari 5 tahun yang mana responden didominasi oleh karyawan yang bekerja antara 1-2 tahun (59%). Responden pada penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di instansi negeri yang berjumlah 255 orang (64%) dan karyawan swasta (36%).

Validitas Isi

Proses *expert judgement* melibatkan sembilan ahli dengan spesialisasi yang berbeda-beda seperti psikologi industri dan organisasi, psikologi klinis, dan psikologi pendidikan. Uji validitas isi dalam penelitian ini dihitung dengan rumus Aiken's V untuk menghitung *content-validity coefficient* yang didasarkan pada hasil penilaian dari *expert judgment* sebanyak 9 orang. Rumus Aiken's V diformulasikan dengan:

Gambar 1 Rumus Aiken's V

$$V = \sum s / [n(c - 1)]$$

$$s = r - lo$$

$$lo = \text{Angka penilaian validitas terendah (dalam hal ini = 1)}$$

$$c = \text{Angka penilaian validitas terendah (dalam hal ini = 5)}$$

$$r = \text{Angka yang diberikan oleh seorang penilaian}$$

Dari formula Aiken's V tersebut akan diperoleh skor 0 hingga 1. Apabila nilai V yang dihasilkan diperoleh skor yang lebih tinggi dari 0,50 maka dianggap memiliki validitas isi yang baik (Azwar, 2022). Hasil perhitungan dari formula Aiken's V dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Content Validity Rasio Skala Penelitian

Aitem	Hasil Aiken	Kategori
1	0,89	Valid
2	0,75	Valid
3	0,92	Valid
4	0,92	Valid
5	0,92	Valid
6	0,64	Valid
7	0,75	Valid
8	0,72	Valid
9	0,44	Tidak Valid
10	0,81	Valid
11	0,89	Valid
12	0,75	Valid
13	0,94	Valid
14	0,89	Valid
15	0,89	Valid
16	0,67	Valid
17	0,78	Valid
18	0,64	Valid
19	0,75	Valid
20	0,75	Valid
21	0,72	Valid
22	0,83	Valid
23	0,92	Valid
24	0,83	Valid
25	0,89	Valid
26	0,67	Valid
27	0,69	Valid
28	0,75	Valid
29	0,81	Valid
30	0,69	Valid
31	0,83	Valid
32	0,92	Valid
33	0,75	Valid
34	0,86	Valid
35	0,86	Valid

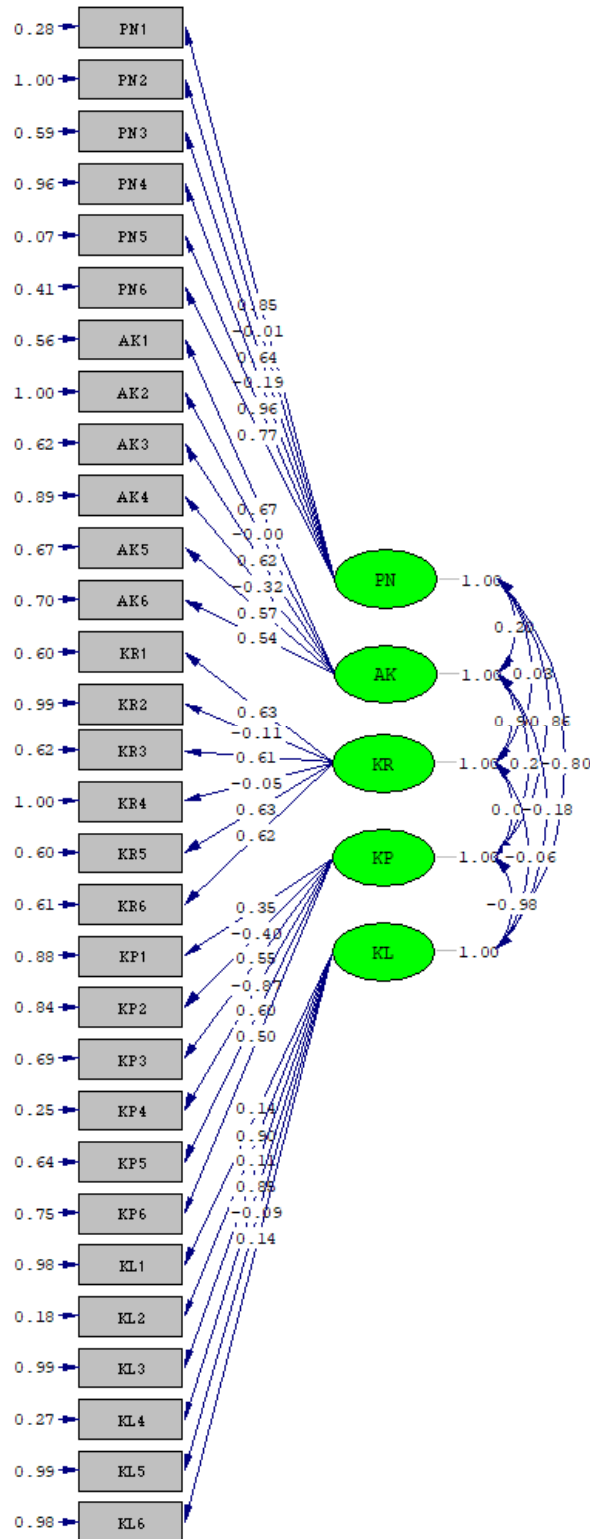
Berdasarkan perhitungan validitas isi, sebanyak 34 aitem termasuk dalam kategori valid, yaitu aitem 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, dan 35. Aitem-aitem tersebut memiliki nilai Aiken di atas 0,5 sehingga dianggap mampu merepresentasikan seluruh isi atau konstruk yang ingin diukur. Sebaliknya, terdapat satu aitem yang tergolong tidak valid, yakni aitem nomor 9, dengan nilai Aiken di bawah 0,5 sehingga tidak dapat mewakili keseluruhan konstruk. Nilai Aiken tertinggi dicapai oleh aitem

13 dengan skor 0,94, sedangkan nilai terendah terdapat pada aitem 9 dengan skor 0,44.

Meskipun 34 aitem dinyatakan valid, peneliti mempertimbangkan keseimbangan bobot aitem dalam tiap aspek manajemen konflik. Pembobotan setiap aspek dalam skala didasarkan pada anggapan bahwa seluruh aspek memiliki porsi atau kontribusi yang setara. Dengan demikian, setiap aspek pada skala penelitian ini dianggap memiliki proporsi yang sama (Azwar, 2022). Oleh karena itu, lima aitem dieliminasi sebelum penyebaran skala, yaitu aitem 9, 18, 26, 27, dan 30 dari aspek yang berbeda-beda, karena nilai Aiken di aspek tersebut relatif lebih rendah dibandingkan aitem lainnya. Setelah proses eliminasi, jumlah aitem akhir yang digunakan dalam skala adalah 30 aitem. 30 aitem telah tersebut mampu mewakili secara keseluruhan dan proporsional perilaku sampel yang dikenai tes tersebut dengan kata lain butir-butir tes tersebut mampu mencerminkan keseluruhan isi materi yang diujikan atau yang seharusnya dikuasai secara proporsional (Azwar, 2022).

Validitas Konstruk

Gambar 1 Model Awal Confirmatory Factor Analysis



Chi-Square=3253.51, df=395, P-value=0.00000, RMSEA=0.135

Tabel 3 Goodness of Fit Model Awal

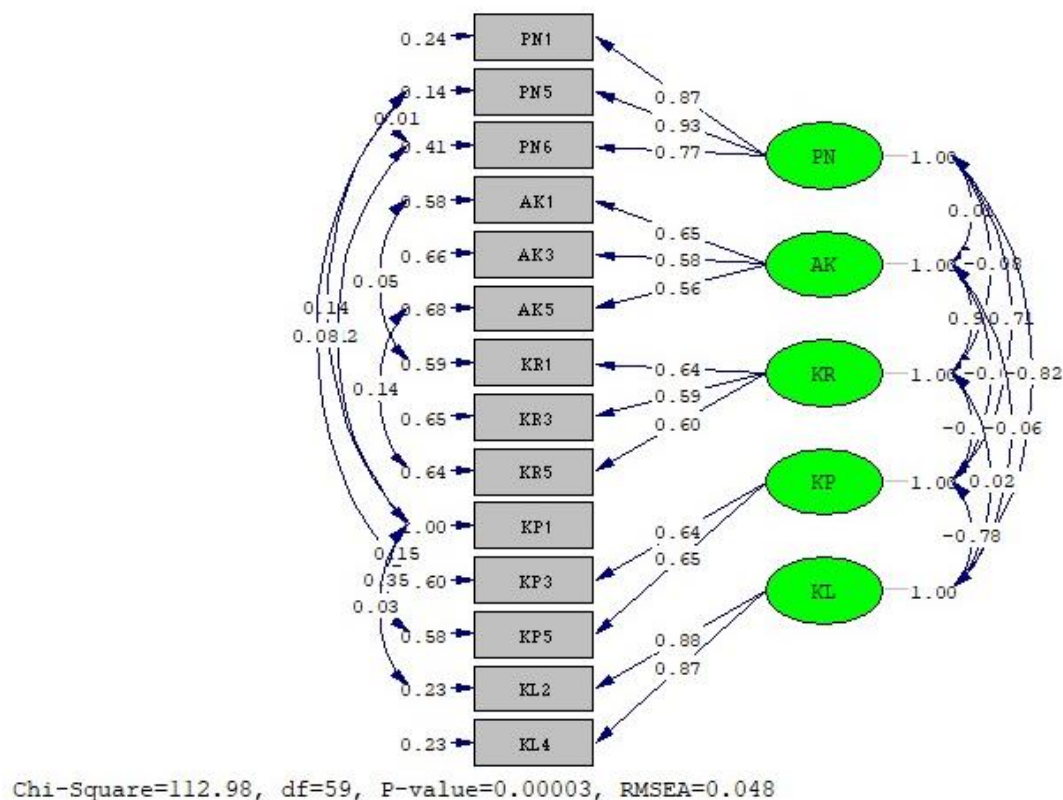
No.	Goodness of Fit	Nilai Kriteria	Lisrel	Kriteria
-----	-----------------	----------------	--------	----------

.....

1.	Chi Square (X^2)	Nilai hitung Chi Square < (X^2) (α ;df) = nilai tabel Chi-square	3.253,51	TIDAK FIT
2.	X^2/sd	< 2,0	8,23	TIDAK FIT
3.	Sig. Probability	Nilai hitung Sig. $\geq 0,05$	0,00	TIDAK FIT
4.	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	Nilai hitung RMSEA $\leq 0,08$	0,135	TIDAK FIT
5.	Goodness of Fit Indeks (GFI)	Nilai hitung GFI $\geq 0,90$	0,65	TIDAK FIT
6.	Adjusted Goodness of Fit (AGFI)	Nilai hitung AGFI $\geq 0,90$	0,59	TIDAK FIT
7.	Comparative Fit Index (CFI)	Nilai hitung CFI $\geq 0,90$	0,81	TIDAK FIT

Pada model awal ini masih terdapat banyak nilai *loading factor* dari setiap aitem yang tidak memenuhi karena aitem tersebut memiliki nilai *loading factor* yang di bawah 0,50. Selain itu, kriteria Goodness of Fit dalam model awal ini berada di bawah kriteria, sehingga dari model awal ini dilakukan *modification indices* atau multidimensi dengan melakukan *Set Free Covariance*.

Gambar 2 Model Akhir Confirmatory Factor Analysis



Tabel 4 Goodness of Fit Model Akhir

No.	Goodness of Fit	Nilai Kriteria	Lisrel	Kriteria
1.	Chi Square (X^2)	Nilai hitung Chi Square $< (X^2)$ (α ;df) = nilai tabel Chi-square	112,98	TIDAK FIT
2.	X^2 /sd	$< 2,0$	1,91	FIT
3.	Sig. Probability	Nilai hitung Sig. $\geq 0,05$	0,0003	TIDAK FIT
4.	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	Nilai hitung RMSEA $\leq 0,08$	0,048	FIT
5.	Goodness of Fit Indeks (GFI)	Nilai hitung GFI. $\geq 0,90$	0,96	FIT
6.	Adjusted Goodness of Fit (AGFI)	Nilai hitung AGFI. $\geq 0,90$	0,93	FIT
7.	Comparative Fit Index (CFI)	Nilai hitung CFI. $\geq 0,90$	0,99	FIT

Berdasarkan hasil akhir uji validitas konstruk menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), diperoleh nilai chi-square sebesar 112,98 dengan derajat bebas (df) sebesar 59, yang dikategorikan tidak fit menurut kriteria nilai chi-square. Semakin rendah nilai chi-square, semakin baik kecocokan model yang diindikasikan. Rasio chi-square terhadap derajat bebas (X^2 /df) sebesar 1,91 menunjukkan nilai di bawah 2,0, sehingga termasuk kategori fit. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dan tidak terdapat penyimpangan signifikan dari data empiris. Namun, nilai signifikansi chi-square (p-value) sebesar 0,00003 ($< 0,05$) dikategorikan tidak fit, menandakan adanya perbedaan yang signifikan antara model teoritis dan data yang diamati. Nilai RMSEA sebesar 0,048 termasuk dalam kategori fit karena berada di bawah ambang batas 0,08, yang menunjukkan bahwa model memiliki tingkat pendekatan yang baik terhadap populasi. Nilai GFI sebesar 0,96 juga tergolong fit karena melebihi batas minimal 0,90, yang menandakan bahwa model mampu menjelaskan proporsi varian secara memadai sesuai dengan struktur yang ditentukan. Selanjutnya, nilai AGFI sebesar 0,93 menunjukkan model fit dan tergolong baik, karena AGFI mempertimbangkan kompleksitas model sehingga nilai di atas 0,90 menunjukkan kualitas model yang baik. Selain itu, nilai CFI sebesar 0,99 berada di atas ambang minimal 0,90, memperkuat kesimpulan bahwa model memiliki kecocokan yang tinggi.

Pada tahap pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) ini terdapat beberapa aitem yang dieliminasi karena rendahnya nilai *loading factor* dibandingkan dengan syarat yang dibutuhkan agar dinyatakan terpenuhi. Beberapa aitem yang dieliminasi adalah 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 25, 27, 28, 29, dan 30 yang merupakan aitem *favorable* dan *unfavorable*, aitem dieliminasi karena nilai *loading factor* yang sangat rendah. Hasil akhir menunjukkan bahwa terdapat 13 aitem yang siap digunakan, yang memiliki validitas dan reliabilitas memadai. Ketiga belas aitem tersebut terbagi merata ke dalam lima aspek, yakni penghindaran, akomodasi, kompromi, kompetisi dan kolaborasi. Sementara itu, sebanyak 17 aitem telah gugur dalam rangkaian uji validitas konstruk, dan reliabilitas.

Hasil analisis Goodness of Fit model menunjukkan terdapat 5 dari 7 kriteria memenuhi kategori fit. Beberapa indikator fit utama seperti RMSEA, GFI, AGFI, dan CFI menunjukkan performa model yang sangat baik. Nilai Chi-Square/df sebesar 1,91 tergolong sangat baik karena berada di bawah batas 2,0. Nilai RMSEA = 0,048 juga menunjukkan adanya *close fit* antara model dan data. Selain itu, GFI = 0,96, AGFI = 0,93, dan CFI = 0,99 menegaskan bahwa model memiliki kecocokan yang kuat. Indikator yang tidak memenuhi kriteria adalah *significance probability* (p-value = 0,00003) dan nilai Chi-Square/df. Namun, hal ini merupakan fenomena yang wajar pada penelitian dengan jumlah sampel yang besar, karena uji Chi-Square cenderung sangat sensitif

terhadap ukuran responden (Hu & Bentler, 1999; Ingarianti, dkk., 2022). Menurut Hair, dkk. (2014; Ingarianti, dkk., 2022), tidak semua kriteria model fit selalu harus terpenuhi sepenuhnya. Apabila setidaknya 3-4 kriteria Goodness of Fit telah dipenuhi, model tersebut sudah dapat dianggap fit. Oleh karena itu, model CFA pada skala manajemen konflik ini dapat dinyatakan memiliki validitas konstruk yang baik, dengan struktur faktor yang konsisten dengan konstruk teori, karena kelima kriteria dari Goodness of Fit telah terpenuhi.

Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Tabel 5 Reliabilitas Skala

VALIDITAS (>0,5)						
Variabel	Aspek	Indikator	SLF	e	SLF²	
Manajemen Konflik	Penghindaran	PN1	0,87	0,243	0,757	
		PN5	0,93	0,135	0,865	
		PN6	0,77	0,407	0,593	
	Akomodasi	AK1	0,65	0,578	0,423	
		AK3	0,58	0,664	0,336	
		AK5	0,56	0,686	0,314	
	Kompromi	KR1	0,64	0,590	0,410	
		KR3	0,59	0,652	0,348	
		KR5	0,60	0,640	0,360	
	Kompetisi	KP3	0,64	0,590	0,410	
		KP5	0,65	0,578	0,423	
	Kolaborasi	KL2	0,88	0,226	0,774	
		KL4	0,87	0,243	0,757	
	SUM			9,230	6,232	6,768
	JML+SLF ²			85,193		
RELIABILITAS : CR>0,70 dan AVE >0,50						
Variabel	CR	AVE	Keterangan			
Manajemen Konflik	0,93	0,52	Reliabel			

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji reliabilitas konstruk skala manajemen konflik menunjukkan nilai *Construct Reliability* (CR) sebesar 0,93 dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,52. Nilai CR yang lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa skala manajemen konflik memiliki konsistensi internal yang sangat baik, sehingga dapat dikatakan reliabel. Sementara itu, nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 mengindikasikan bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Menurut Hair, dkk (2016) skor minimum *Construct Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE) dianggap memenuhi syarat yakni $CR > 0,70$ dan $AVE > 0,50$ yang menunjukkan bahwa alat ukur memiliki reliabilitas yang baik dan konstruk mampu menjelaskan varians aitem secara memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan skala manajemen konflik yang dikembangkan telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen.

Analisis Distribusi Aitem Final

Berdasarkan hasil uji CFA, skala manajemen konflik terdiri dari lima aspek, yaitu penghindaran (PN), akomodasi (AK), kompromi (KR), kompetisi (KP), dan kolaborasi (KL) dengan total 13 aitem final. Distribusi aitem pada masing-masing aspek tidak hanya menunjukkan variasi jumlah indikator, tetapi juga perbedaan kekuatan kontribusi aitem dalam merepresentasikan konstruk laten yang tercermin dari nilai R^2 . Nilai R^2 yang menjelaskan mengenai proporsi varians konstruk laten yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel teramati (Siriphatcharachot, dkk., 2025). Nilai R^2 yang tinggi menandakan indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara efektif.

Aspek penghindaran diukur oleh PN1, PN5, dan PN6 dengan nilai R^2 masing-masing 0,76; 0,86; dan 0,59. Jumlah aitem yang relatif banyak dengan nilai R^2 yang tinggi menunjukkan bahwa konstruk penghindaran terwakili secara kuat dan stabil dalam skala ini. PN5 menjadi aitem dengan kontribusi paling besar, sedangkan PN6 meskipun memiliki R^2 lebih rendah, tetap berada pada kategori memadai. Aspek akomodasi diwakili oleh AK1, AK3, dan AK5 dengan nilai R^2 0,42, 0,34, dan 0,32. Meskipun jumlah aitemnya sama dengan penghindaran, nilai R^2 yang lebih rendah menunjukkan bahwa aspek akomodasi memiliki kekuatan representasi yang sedang.

Aspek kompromi terdiri dari KR1, KR3, dan KR5 dengan nilai R^2 0,41, 0,35, dan 0,36. Jumlah aitem yang seimbang dengan nilai R^2 yang relatif konsisten menunjukkan bahwa aspek kompromi memiliki distribusi indikator yang stabil, namun kontribusinya terhadap konstruk masih berada pada kategori sedang. Aspek kompetisi diukur oleh KP3 dan KP5 dengan nilai R^2 0,40 dan 0,42. Dibandingkan aspek lain, kompetisi hanya diwakili oleh dua aitem sehingga memiliki bobot indikator yang lebih kecil. Meskipun demikian, nilai R^2 yang berada pada kategori sedang menunjukkan bahwa kedua aitem ini tetap cukup representatif. Keterbatasan jumlah aitem menyebabkan aspek kompetisi memiliki kontribusi relatif rendah dalam membentuk konstruk manajemen konflik.

Aspek kolaborasi terdiri dari KL2 dan KL4 dengan nilai R^2 yang sama tinggi yaitu 0,77 dan 0,77. Meskipun hanya memiliki dua aitem, tingginya nilai R^2 menunjukkan bahwa kedua aitem tersebut sangat kuat dalam merepresentasikan konstruk kolaborasi. Dengan demikian, secara kualitas indikator, aspek kolaborasi memiliki bobot yang tinggi meskipun secara kuantitas aitem lebih sedikit. Secara keseluruhan, distribusi ini menunjukkan bahwa dinamika manajemen konflik pada responden lebih banyak dicirikan oleh kecenderungan menghindari konflik dan berkolaborasi dibandingkan dengan bersaing.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengembangkan skala manajemen konflik pada karyawan yang bekerja di Yogyakarta berdasarkan teori Robbins & Judge (2016). Pengembangan skala dilakukan melalui tahapan pengujian validitas isi, validitas konstruk, validitas konvergen, serta reliabilitas. Dari 35 aitem awal, diperoleh 13 aitem final. Hasil uji validitas isi menggunakan indeks Aiken's V menunjukkan bahwa sebagian besar aitem memiliki nilai di atas batas minimal 0,50. Eliminasi aitem dilakukan dengan mempertimbangkan nilai validitas isi yang berada di bawah kriteria minimum serta keseimbangan jumlah aitem pada setiap aspek. Uji validitas konstruk melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa model pengukuran akhir memenuhi sebagian besar kriteria Goodness of Fit. Struktur faktor akhir skala terdiri dari lima aspek, yaitu penghindaran, akomodasi, kompromi, kompetisi, dan kolaborasi. Hasil pengujian validitas konvergen dan reliabilitas konstruk menunjukkan skala manajemen konflik telah memenuhi kriteria *Composite Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE). Skala menunjukkan reliabilitas yang baik untuk digunakan dalam pengukuran manajemen konflik karyawan.

.....

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penguatan aitem pada aspek akomodasi, kompromi, dan kompetisi untuk meningkatkan validitas konvergen, khususnya dengan memperhatikan kejelasan indikator, konteks situasi konflik kerja, serta karakteristik organisasi. Selain itu, disarankan juga untuk menguji kembali struktur faktor skala pada sampel yang berbeda guna memperkuat dukungan empiris terhadap model pengukuran yang dikembangkan. Pengembangan skala manajemen konflik perlu diperhatikan dengan lebih baik dalam penyusunan aitem agar lebih seimbang antara pernyataan *favorable* dan *unfavorable* untuk meminimalkan bias respon serta meninjau kembali definisi operasional dari setiap aspeknya agar dapat mengonstruksi aitem pernyataan yang sesuai dengan teorinya dan dapat meningkatkan kualitas *loading factor*. Secara praktis, skala manajemen konflik yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai alat asesmen awal untuk mengidentifikasi kecenderungan gaya manajemen konflik karyawan. Namun, penggunaan skala ini perlu disesuaikan dengan konteks organisasi dan karakteristik karyawan, serta dilengkapi dengan metode asesmen lain apabila diperlukan.

DAFTAR REFERENSI

- Agustin, A. H., Rini, R. A. P., & Pratitis, N. (2022). Manajemen Konflik dan Dukungan Sosial dengan Resiliensi pada Mahasiswa yang Mengikuti Program MBKM. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 13 (2), 105-112. <https://doi.org/10.29080/jpp.v13i2.773>
- Azwar, S. (2022). *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi 4. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Cahyadi, M. M. (2025). Modifikasi Skala Self-Efficacy: Analisis EFA dan CFA. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi: JPPP*, 14(1), 76-81. <https://doi.org/10.21009/JPPP.141.08>
- Ekawarna. (2018). *Manajemen Konflik dan Stres*. PT Bumi Aksara.
- Fahmi, S. (2016). Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Omega Mas Pasuruan. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 12(3), 107–116. <https://doi.org/10.21067/jem.v12i3.1462>
- Fatyandri, A. N., & Nurhidayati, M. (2023). Hubungan antara Manajemen Konflik dan Kinerja Organisasi melalui Negosiasi pada Industri Manufaktur. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(2), 534–540.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson R. E. (2019). *Multivariate data analysis: Eighth Edition*. Canada: Cengage Learning.
- Hasibuan, A. A. (2016). Strategi Manajemen Konflik Antarpribadi Antarbudaya pada Mahasiswa Perantau Luar Pulau Jawa di Kota Semarang. *Intuisi: Jurnal Psikologi Ilmiah*, 8(2), 101-108. <https://doi.org/10.15294/intuisi.v8i2.8619>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria For Fit Indexers In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ingarianti, T. M., Suhariadi, F., & Fajrianti, F. (2022). Adaptasi alat ukur kesuksesan karier subjektif. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 10(1), 300–309. <https://doi.org/10.22219/jipt.v10i1.19002>
- Lukmana, D. I., Aziz, M. A., & Rohmadi, Y. E. (2024). Analisis Faktor Penentu Kesuksesan Penjualan Dengan Aplikasi Tiktok sebagai Media Live Streaming Penjualan. In *Prosiding Seminar Nasional Amikom Surakarta* (Vol. 2, pp. 1364-1375).
- Masrudin, S., & Ariyanto, M. S. (2025). Perbedaan Manajemen Konflik Pada Atlet Taekwondo

- Universitas A, B, C Dan D di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Journal of Syntax Literate*, 10(3). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i3.56157>
- Muttaqin, D., Dermawan, K., & Wibaningrum, G. (2022). Validitas Struktur Internal dari Conflict Resolution Styles Inventory versi Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 18(1), 81-92.
- Naibaho, W. A., Nasution, A. I. L., & Harahap, M. I. (2023). Analisis Penerapan Manajemen Konflik untuk Mengidentifikasi Peningkatan Kinerja Karyawan Distribusi Gas. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(2), 385-389. <https://doi.org/10.37034/infec.v5i2.571>
- Pajri, I., Sribudiani, E., & Pebriandi, P. (2023). Karakteristik pengunjung ekowisata Hutan Pinus Bukit Candika Bangkinang, Kabupaten Kampar, Provinsi Riau. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 8041-8051. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Pedhu, Y. (2020). Gaya Manajemen Konflik Seminaris. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 8 (1), 38-47. <https://doi.org/10.29210/141000>
- Ramadhan, M. F., Siroj, R. A., & Afgani, M. W. (2024). Validitas dan Reliabilitas. *Journal on Education* 6(2), 10967-10975. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i2.4885>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Rizki, R., & Ibrahim, M. (2018). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Motivasi Intrinsik untuk Berbagi Pengetahuan Secara Online Dengan Menggunakan Affective Commitment Sebagai Mediasi Pada Karyawan PT. Pertamina (Persero) Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 3(1), 105–116.
- Siriphatcharachot, P., Sukkamart, A., Thongkaw, A., Pimdee, P., & Moto, S. (2025). High school student creativity, innovation, and teamwork skills from teacher's perspective: A second-order confirmatory factor analysis. *International Journal of Instruction*, 18(1), 39-60.
- Situmeang, H., Pinagaran Nasution, H., & Sinambela, M. (2023). Pengaruh Manajemen Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Perkebunan Nusantara IV Unit Kebun Pabatu. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 5(1), 65-71. <https://doi.org/10.32500/jebe.v5i1.5634>
- Wahyono, Tries, E. (2022). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 251–262. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i1.186>
- Wibowo, F. P., & Listen, G. (2019). Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Media Bernas Jogja. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 17(1), 93–103. Retrieved from <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/PE/article/view/91>
- Wirawan (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Humanika. Jakarta.
- Yulianto, H. (2020). Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS) Versi Bahasa Indonesia: Studi Validasi Konstruk pada Anggota Polisi. *Jurnal Pengukuran Psikologi dan Pendidikan Indonesia*. 9(1): 19-29. <https://doi.org/10.15408/jp3i.v9i1.13329>
- Yusup, F. (2018). Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif. *Tarbiyah : Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 7(1). <https://doi.org/10.18592/tarbiyah.v7i1.2100>
-