

Pengaruh Gaya Manajemen Konflik Thomas–Kilmann terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hakuikopi Group

Adhekan Patty Sahusiwa Prasetyo¹, Wisnu Mahendri^{2*}, Moh. Ja'far Sodik Maksu³

^{1,2}Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas KH. A. Wahab Hasbullah, Jombang, Indonesia

³Fakultas Pertanian, Program Studi Agroteknologi, Universitas KH. A. Wahab Hasbullah, Jombang, Indonesia

Email: ¹adhekanpatty@gmail.com, ^{2*}wisnumahendri@gmail.com, ³jafarsodik@unwaha.ac.id

(* : coresponding author)

Abstrak– Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya manajemen konflik Thomas–Kilmann terhadap kepuasan kerja karyawan Hakuikopi Group. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang. Seluruh karyawan dilibatkan sebagai responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis melalui regresi linier berganda. Hasil pengujian menunjukkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Secara parsial, gaya kompetisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, gaya kolaborasi, kompromi, menghindar, dan penyesuaian tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Pengujian secara simultan juga menunjukkan bahwa keseluruhan gaya manajemen konflik belum mampu menjelaskan kepuasan kerja secara signifikan dan daya jelas model masih terbatas. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketegasan dan kecepatan pengambilan keputusan dapat mendukung kepuasan kerja dalam situasi operasional tertentu. Namun, gaya kompetisi tidak boleh diterjemahkan sebagai pembenaran terhadap dominasi, intimidasi, atau konflik agresif. Manajemen disarankan menerapkan penyelesaian konflik secara situasional dengan mempertimbangkan urgensi masalah, kualitas hubungan kerja, dan kebutuhan koordinasi tim. Evaluasi kepuasan kerja juga perlu diperluas pada aspek kepemimpinan, beban kerja, keadilan, penghargaan, pengembangan karyawan, dan dukungan organisasi. Temuan penelitian perlu ditafsirkan secara hati-hati karena cakupan penelitian terbatas pada satu organisasi, jumlah responden relatif kecil.

Kata Kunci: Gaya Konflik; Kepuasan Kerja; Manajemen Konflik; Thomas–Kilmann; Usaha Jasa

Abstract– *This study aims to analyze the influence of the Thomas–Kilmann conflict management style on job satisfaction of Hakuikopi Group employees. The study used a quantitative approach with a cross-sectional design. All employees were involved as respondents through a saturated sampling technique. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed through multiple linear regression. The test results showed that the research instrument met the criteria for validity and reliability. Partially, the competitive style had a positive and significant effect on job satisfaction. Meanwhile, the collaboration, compromise, avoidance, and adjustment styles did not show a significant effect. Simultaneous testing also showed that all conflict management styles were unable to significantly explain job satisfaction and the model's explanatory power was still limited. These findings indicate that assertiveness and speed of decision-making can support job satisfaction in certain operational situations. However, the competitive style should not be interpreted as a justification for domination, intimidation, or aggressive conflict. Management is advised to implement situational conflict resolution by considering the urgency of the problem, the quality of work relationships, and the need for team coordination. Evaluation of job satisfaction also needs to be expanded to include aspects of leadership, workload, fairness, rewards, employee development, and organizational support. The research findings need to be interpreted cautiously because the scope of the study is limited to one organization and the number of respondents is relatively small.*

Keywords: *Conflict Management; Conflict Styles; Job Satisfaction; Service Business; Thomas–Kilmann*

1. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan evaluasi afektif dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan beserta kondisi yang menyertainya. Sektor jasa menempatkan kepuasan kerja sebagai aspek yang penting untuk di perhatikan perusahaan, karena layanan dihasilkan melalui interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Kondisi psikologis karyawan berpotensi memengaruhi konsistensi pelayanan dan keberlanjutan tenaga kerja. Kajian sistematis pada industri hospitalitas menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan dibentuk oleh kombinasi tuntutan dan sumber daya pada tingkat individu, kelompok, serta organisasi (Saito et al., 2025). Tinjauan literatur lainnya menempatkan kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis sebagai persoalan strategis dalam pengelolaan tenaga

kerja hospitalitas (Wong, Kim, Gamor, et al., 2025). Bukti empiris menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja melalui penurunan *burnout* (Dorta-Afonso et al., 2023). Stresor kerja harian juga dapat berfungsi sebagai tantangan atau hambatan yang menghasilkan konsekuensi berbeda terhadap keterikatan dan kepuasan kerja (Shi et al., 2022). Kepuasan kerja perlu dipahami sebagai hasil pengalaman kerja yang multidimensional, bukan sebagai respons terhadap satu faktor tunggal.

Restoran dan kedai kopi memiliki ritme operasional yang cepat, pembagian kerja yang saling bergantung, tekanan waktu, serta intensitas interaksi yang tinggi dengan pelanggan dan rekan kerja. Penelitian pada restoran kelas atas menemukan bahwa kepuasan karyawan dibentuk oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan perlu dipahami sesuai konteks pekerjaan (Chaichi et al., 2025). Pengelolaan talenta turut berperan dalam membentuk kepuasan karyawan pada organisasi jasa (Salazar-Altamirano et al., 2024). Keragaman tenaga kerja dan komitmen organisasi juga berhubungan dengan pengalaman kerja karyawan hospitalitas (García-Rodríguez et al., 2020). Stresor penghambat bahkan dapat membatasi manfaat sistem kerja berkinerja tinggi terhadap hasil kerja karyawan (Benítez-Núñez et al., 2024). Struktur informal dan keterbatasan sumber daya pada usaha mikro, kecil, dan menengah membuat penyelesaian konflik sangat bergantung pada perilaku individu serta dukungan manajemen. Manajemen konflik yang terstruktur dan suportif dilaporkan berkaitan positif dengan kepuasan karyawan pada jenis organisasi tersebut (Maniendaran et al., 2025).

Konflik organisasi tidak selalu identik dengan kerusakan atau kegagalan hubungan kerja. Meta-analisis yang membedakan konflik tugas dan konflik hubungan menunjukkan bahwa kedua jenis konflik dapat menurunkan kinerja dan kepuasan anggota tim ketika tidak dikelola dengan tepat (De Dreu & Weingart, 2003). Meta-analisis lanjutan memperlihatkan bahwa dampak konflik dipengaruhi oleh jenis konflik, waktu kemunculan, dan karakteristik tim (de Wit et al., 2012). (Behfar et al., 2008) menegaskan bahwa hasil kerja tim tidak hanya ditentukan oleh jenis konflik, tetapi juga oleh kualitas strategi penyelesaiannya. Organisasi yang memiliki orientasi positif terhadap konflik bukanlah organisasi tanpa perbedaan, melainkan organisasi yang mampu mengolah perbedaan menjadi dialog, evaluasi, dan pembelajaran (Tjosvold, 2008).

Konflik yang tidak terselesaikan dapat berkembang menjadi stres, kelelahan emosional, ketidakhadiran, dan keinginan meninggalkan organisasi. (Bruce et al., 2025) mengidentifikasi konflik interpersonal sebagai salah satu sumber stres kerja pada manajer konstruksi. Temuan longitudinal juga menunjukkan keterkaitan konflik di tempat kerja dengan ketidakhadiran karena sakit dan perpindahan kerja secara sukarela (Pütz, 2026). Kesehatan mental karyawan hospitalitas dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan dan strategi yang digunakan untuk menghadapinya (Wong, Kim, & Xu, 2025). Kerja emosional yang berlangsung terus-menerus berpotensi memperburuk kesehatan mental karyawan hotel (W. Xiong et al., 2023). Ketidaksantunan pelanggan juga dapat meningkatkan niat keluar melalui kelelahan emosional dan penurunan kepuasan kerja (Pu et al., 2024). Pengelolaan konflik secara terbuka dan konstruktif berpotensi memelihara proses pembelajaran serta mendorong perilaku inovatif (Cai & Ali, 2024). Rangkaian temuan tersebut menempatkan gaya manajemen konflik sebagai salah satu sistem dalam membentuk pengalaman kerja karyawan, meskipun bukan satu-satunya penentu kepuasan kerja.

Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) memetakan respons individu terhadap konflik berdasarkan dimensi asertivitas dan kooperativitas (Thomas & Kilmann, 2008). Asertivitas menunjukkan upaya individu dalam memperjuangkan kepentingannya, sedangkan kooperativitas menunjukkan upaya memenuhi kepentingan pihak lain. Kombinasi kedua dimensi tersebut menghasilkan gaya kompetisi (*competing*), kolaborasi (*collaborating*), kompromi (*compromising*), menghindar (*avoiding*), dan penyesuaian (*accommodating*). Gaya kompetisi menekankan ketegasan dalam memperjuangkan kepentingan sendiri. Gaya kolaborasi berorientasi pada pencarian solusi yang memenuhi kepentingan kedua pihak. Gaya kompromi mengarahkan pihak yang berkonflik untuk menemukan titik tengah. Gaya menghindar ditunjukkan melalui tindakan menunda atau tidak memasuki konflik. Gaya penyesuaian menempatkan kepentingan pihak lain sebagai prioritas. Efektivitas setiap gaya bergantung pada urgensi masalah, distribusi kekuasaan, kualitas hubungan, dan konsekuensi keputusan sehingga tidak terdapat satu gaya yang selalu unggul dalam semua situasi.

Penelitian terdahulu cenderung mendukung penggunaan strategi konflik yang integratif, tetapi hasilnya memperlihatkan variasi antar konteks. (Yin et al., 2022) menemukan bahwa gaya manajemen konflik pemimpin berkaitan dengan dinamika emosional dan gairah kerja tim. (Vollmer et al., 2025) menunjukkan bahwa penyelesaian konflik secara konstruktif dapat memfasilitasi pembelajaran individual. Temuan pada profesi keperawatan memperlihatkan hubungan erat antara kemampuan mengelola konflik dan kerja sama tim (Başoğlu, 2021). Tinjauan sistematis juga menunjukkan bahwa pemilihan gaya konflik dipengaruhi oleh karakteristik individu, pengalaman, hierarki, dan lingkungan organisasi (Nikitara et al., 2024). Perspektif mahasiswa keperawatan menekankan pentingnya komunikasi, dukungan, dan kesempatan belajar dalam menghadapi konflik interpersonal (Aydogdu & Disbudak, 2025). Penelitian pada mahasiswa kedokteran juga menemukan variasi gaya dan keterampilan penyelesaian konflik (Gunasingha et al., 2023). Bukti lintas profesi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas suatu gaya konflik tidak dapat diasumsikan berlaku secara universal.

Karakteristik individual dan sumber daya psikologis turut menjelaskan pemilihan serta konsekuensi gaya manajemen konflik. (Hendijani & Ahmadi, 2024) menemukan hubungan antara gaya berpikir dan preferensi individu dalam merespons konflik. (Y. Xiong et al., 2025) menunjukkan bahwa dukungan sosial karier, kecerdasan emosional, dan kemampuan komunikasi berperan dalam membentuk gaya konflik yang konstruktif. (Soriano-Vázquez et al., 2023) juga menemukan bahwa manajemen konflik dapat memediasi hubungan kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja. Penanganan konflik yang tidak adaptif dapat meningkatkan kelelahan emosional dan gejala depresi pada karyawan (Zhang et al., 2024). Hubungan gaya konflik dengan *burnout* juga dapat berubah menurut tingkat kecerdasan emosional dan tuntutan kerja emosional (Michinov, 2022; Rodrigues et al., 2025). Praktik *mindfulness* dapat membantu individu memilih respons konflik yang lebih konstruktif (Kay & Skarlicki, 2020). Pola temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara gaya manajemen konflik dan kepuasan kerja bersifat kondisional serta dipengaruhi oleh karakteristik individu dan lingkungan kerja.

Temuan empiris mengenai arah hubungan gaya konflik dan kepuasan kerja juga belum menunjukkan hasil yang seragam. (Ye et al., 2019) menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menghubungkan konflik dengan persepsi kinerja karyawan. (Kızılkaya, 2024) menemukan bahwa *burnout* berperan sebagai mekanisme dalam hubungan antara manajemen konflik dan stres kerja. Penelitian pada rumah sakit di Indonesia menunjukkan bahwa gaya kolaborasi, kompromi, dan penyesuaian berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan gaya kompetisi dan menghindar tidak menunjukkan hubungan yang signifikan (Alvionita & Siregar, 2024). Keadilan distributif juga berkaitan dengan kepuasan dan sikap kerja karyawan (Mensah et al., 2024). Kepemimpinan dan komitmen organisasi turut memberikan kontribusi terhadap kepuasan serta kinerja karyawan (Latifah et al., 2024). Konflik pekerjaan dan keluarga juga diketahui berhubungan dengan kepuasan kerja dan kepuasan hidup karyawan hospitalitas (Yang et al., 2024). Meta-analisis pada industri hospitalitas menempatkan kepuasan kerja sebagai salah satu aspek yang relevan terhadap niat keluar karyawan (Park & Min, 2020). Keragaman determinan tersebut menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik harus diuji dengan tetap mengakui keberadaan faktor pekerjaan dan organisasi yang belum dimasukkan ke dalam model penelitian.

Hakuikopi Group dipilih sebagai lokasi penelitian karena aktivitas operasionalnya menuntut koordinasi antar karyawan dalam waktu yang relatif singkat. Literatur sebelumnya masih terbatas dalam menguji seluruh gaya TKI secara bersamaan pada organisasi kedai kopi berskala kecil di Indonesia. Kesenjangan penelitian tersebut mencakup aspek kontekstual dan metodologis karena kontribusi parsial setiap gaya perlu dibedakan dari kemampuan seluruh gaya dalam menjelaskan kepuasan kerja secara simultan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh parsial gaya kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar, dan penyesuaian terhadap kepuasan kerja serta menguji signifikansi seluruh gaya tersebut secara simultan. Kontribusi penelitian terletak pada penyediaan bukti empiris mengenai pengelolaan konflik pada usaha jasa berskala kecil sekaligus menunjukkan keterbatasan daya jelas gaya konflik ketika determinan pekerjaan lainnya belum dimasukkan ke dalam model. Hipotesis penelitian menyatakan bahwa gaya kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar, dan penyesuaian masing-masing berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara parsial. Hipotesis simultan menyatakan bahwa keseluruhan gaya manajemen konflik Thomas–Kilmann berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Hakuikopi Group.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Desain, Populasi, dan Sampel

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif potong lintang. Pengumpulan data dilakukan pada Hakuikopi Group pada tahun 2025. Populasi terdiri atas seluruh 32 karyawan yang aktif pada saat penelitian. Karena ukuran populasi terbatas, seluruh anggota populasi dilibatkan melalui teknik sampling jenuh atau sensus. Sampel mencakup 27 karyawan kontrak dan lima karyawan paruh waktu/freelance. Desain ini memberikan gambaran lengkap mengenai populasi internal pada waktu pengukuran, tetapi tidak serta-merta mewakili kedai kopi lain atau kondisi organisasi pada periode berbeda.

2.2 Variabel dan Instrumen

Variabel bebas terdiri atas kompetensi (X1), kolaborasi (X2), kompromi (X3), menghindari (X4), dan penyesuaian (X5) yang disusun berdasarkan dua dimensi TKI. Variabel terikat adalah kepuasan kerja (Y), yang mencakup lingkungan kerja, atasan, pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji, dan rekan kerja. Setelah pengujian butir, analisis mempertahankan lima butir kompetensi, enam butir kolaborasi, enam butir kompromi, lima butir menghindari, enam butir penyesuaian, dan 12 butir kepuasan kerja.

Jawaban diukur dengan skala Likert lima tingkat. Berdasarkan perhitungan pada tabel frekuensi data akhir, pengodean yang digunakan adalah 1=sangat setuju, 2=setuju, 3=netral, 4=tidak setuju, dan 5=sangat tidak setuju. Oleh karena itu, nilai rata-rata yang lebih rendah menunjukkan persetujuan atau penguatan konstruk yang lebih tinggi. Penegasan arah skor diperlukan agar interpretasi deskriptif konsisten dengan frekuensi respons dan tidak membalik makna hasil.

2.3 Teknik Analisis

Validitas butir dinilai melalui korelasi item-total Pearson dengan r -tabel 0,349 pada $n=32$ dan taraf 5%. Reliabilitas dievaluasi menggunakan Cronbach's alpha; protokol penelitian menetapkan batas minimal 0,60 untuk konteks eksploratif. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan skor setiap konstruk. Kelayakan regresi diperiksa melalui uji normalitas residual Kolmogorov-Smirnov, uji heteroskedastisitas Glejser, serta *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) untuk multikolinieritas. Kriteria keputusan mengikuti signifikansi 0,05; VIF di bawah 10 dan *tolerance* di atas 0,10 dipakai sebagai indikasi tidak adanya multikolinearitas bermasalah (Ghozali, 2021).

Pengujian hipotesis menggunakan regresi linier berganda dengan bentuk $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$. Uji t menilai kontribusi parsial setiap koefisien setelah mengendalikan prediktor lain, sedangkan uji F menilai kelayakan model secara simultan. Koefisien determinasi dilaporkan sebagai R^2 dan adjusted R^2 .

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Karakteristik Responden

Tabel 1 menunjukkan mayoritas responden merupakan berjenis kelamin Pria yang berjumlah 22 orang dengan persentase 68,75%, sedangkan untuk responden dengan jenis kelamin wanita berjumlah 10 orang dengan persentase 31,25%. Jadi dapat disimpulkan bahwa jenis responden dengan jenis kelamin paling tinggi adalah jenis kelamin pria sebanyak 22 responden dengan persentase 68,75%. Mayoritas responden yang berusia < 20 tahun berjumlah 4 responden dengan persentase 12,5%, sedangkan untuk responden dengan usia 20 – 30 tahun berjumlah 26 responden dengan persentase 81,25%, dan responden yang berusia > 31 tahun berjumlah 2 responden dengan persentase 6,25%. Jadi dapat disimpulkan bahwa jenis usia responden dengan usia yang paling tinggi adalah usia 20 – 30 tahun sebanyak 26 responden dengan persentase 81,25%. Mayoritas responden yang lama bekerja < 1 tahun berjumlah 15 responden dengan persentase 41,67%, sedangkan responden dengan lama bekerja 1 – 2 tahun berjumlah 12 responden dengan persentase 33,33%, sedangkan responden yang lama bekerja 3 – 4 tahun berjumlah 2 responden dengan persentase 5,56%, dan responden yang lama bekerja 5 – 6 tahun berjumlah 3 responden dengan persentase

8,33%. Jadi dapat disimpulkan bahwa lama bekerja responden yang paling tinggi adalah < 1 tahun sebanyak 15 responden dengan persentase 41,67%.

Tabel 1. Karakteristik responden

Karakteristik	Distribusi responden, n (%)
Jenis kelamin	Laki-laki 22 (68,75); perempuan 10 (31,25)
Usia	<20 tahun 4 (12,50); 20–30 tahun 26 (81,25); >31 tahun 2 (6,25)
Lama bekerja	<1 tahun 15 (46,88); 1–2 tahun 12 (37,50); 3–4 tahun 2 (6,25); 5–6 tahun 3 (9,38)
Posisi	Barista 10 (31,25); kitchen 11 (34,38); waiter 6 (18,75); manajer 3 (9,38); keamanan 2 (6,25)
Status kerja	Kontrak 27 (84,38); paruh waktu/freelance 5 (15,62)

Sumber: Data primer diolah kembali, 2025.

3.2 Kualitas Instrumen dan Statistik Deskriptif

Seluruh butir yang digunakan mempunyai korelasi item–total lebih besar daripada 0,349. Koefisien alpha berada pada rentang 0,696–0,903. Maka, instrumen dianggap konsisten untuk analisis eksploratif, tetapi penyempurnaan butir kompromi tetap diperlukan pada replikasi berikutnya.

Tabel 2. Validitas, reliabilitas, dan skor rata-rata konstruk

Konstruk	Butir	R hitung	Cronbach Alpha	Mean
Kompetisi (X1)	X1.1.1	0,612	0,742	2,88
	X1.1.2	0,703		2,06
	X1.2.1	0,746		3,03
	X1.2.2	0,718		2,69
	X1.3.1	0,799		1,91
Kolaborasi (X2)	X2.1.1	0,724	0,765	1,81
	X2.1.2	0,626		1,69
	X2.2.1	0,789		1,63
	X2.2.2	0,602		2,25
	X2.3.1	0,748		1,78
	X2.3.2	0,606		2,00
Kompromi (X3)	X3.1.1	0,560	0,696	2,00
	X3.1.2	0,674		1,91
	X3.2.1	0,739		2,13
	X3.2.2	0,791		1,91
	X3.3.1	0,431		2,16
	X3.3.2	0,582		1,69
Menghindar (X4)	X4.1.1	0,677	0,774	3,72
	X4.1.2	0,545		2,78
	X4.2.1	0,798		3,09
	X4.2.2	0,762		3,53
	X4.3.1	0,855		3,38
Penyesuaian (X5)	X5.1.1	0,691	0,813	3,25
	X5.1.2	0,669		2,25
	X5.2.1	0,684		2,25
	X5.2.2	0,686		1,88
	X5.3.1	0,741		2,88
	X5.3.2	0,843		2,72
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1.1	0,634	0,903	2,28
	Y.1.2	0,677		2,25

	Y.2.1	0,797		2,22
	Y.2.2	0,628		2,24
	Y.3.1	0,828		2,34
	Y.3.2	0,678		2,06
	Y.4.1	0,776		2,31
	Y.4.2	0,697		1,72
	Y.5.1	0,812		2,59
	Y.5.2	0,728		2,63
	Y.6.1	0,528		1,75
	Y.6.2	0,625		1,75

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan rekapitulasi kuesioner, dapat disimpulkan bahwa kecenderungan penggunaan gaya manajemen konflik karyawan Hakuikopi Group secara umum tergolong rendah hingga sedang, dengan dominasi sikap yang cenderung pasif. Gaya kompetisi (X1) memperoleh rata-rata skor 2,35, yang menunjukkan bahwa karyawan jarang menggunakan pendekatan memaksakan kehendak atau mempertahankan pendapat secara keras. Meskipun demikian, terdapat kecenderungan netral pada penggunaan posisi atau argumen tertentu dalam kondisi konflik tertentu, yang mengindikasikan bahwa gaya kompetisi masih digunakan secara situasional.

Gaya kolaborasi (X2) menunjukkan penilaian paling rendah dengan rata-rata skor 1,86, yang mencerminkan rendahnya keyakinan dan kemauan karyawan untuk mencari solusi yang saling menguntungkan. Karyawan belum terbiasa memandang konflik sebagai peluang untuk bekerja sama dan mencapai solusi *win-win*. Hal serupa juga terlihat pada gaya kompromi (X3) dengan rata-rata skor 1,96 yang mengindikasikan bahwa karyawan tidak cenderung menyelesaikan konflik dengan mengambil jalan tengah atau mengutamakan penyelesaian yang cepat dan praktis.

Berbeda dengan gaya lainnya, gaya menghindari (X4) memperoleh rata-rata skor 3,31 dan berada pada kategori netral, menunjukkan bahwa karyawan cenderung memilih untuk tidak terlibat secara aktif dalam konflik. Sikap ini mencerminkan kecenderungan untuk tidak memperjuangkan kepentingan pribadi maupun pihak lain, serta menghindari konfrontasi secara langsung. Sementara itu, gaya penyesuaian (X5) memperoleh rata-rata skor 2,54, yang menunjukkan bahwa karyawan tidak terbiasa mengalah atau mengorbankan kepentingan pribadi demi menjaga keharmonisan, sehingga gaya ini bukan menjadi pilihan utama dalam menghadapi konflik.

Pada variabel kepuasan kerja (Y) hasil penelitian menunjukkan rata-rata skor 2,18, yang menandakan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan secara umum masih rendah. Aspek yang dinilai paling lemah adalah kesempatan promosi dan pengembangan karier, yang menunjukkan kurangnya kejelasan jenjang karier bagi karyawan. Sementara itu, aspek gaji memperoleh penilaian relatif lebih baik meskipun masih berada pada kategori netral dan belum mencapai tingkat kepuasan yang optimal.

Secara keseluruhan, hasil deskripsi responden menunjukkan bahwa karyawan Hakuikopi Group cenderung menghindari konflik secara aktif, memiliki tingkat kolaborasi dan kompromi yang rendah, serta belum merasakan kepuasan kerja yang optimal. Kondisi ini mengindikasikan perlunya perhatian manajerial, khususnya dalam pengelolaan konflik dan pengembangan karier karyawan, guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

3.3 Uji Asumsi Klasik Regresi

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi linier yang digunakan telah memenuhi syarat kelayakan statistik secara menyeluruh. Berdasarkan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,118. Nilai tersebut lebih besar dari batas toleransi (α) 0,05, hal ini mengindikasikan bahwa nilai residual data terdistribusi secara normal tanpa adanya bukti penyimpangan. Selanjutnya, pengujian heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser menunjukkan bahwa seluruh variabel prediktor (X1 hingga X5) memiliki nilai signifikansi di atas 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa tidak ada variabel independen yang secara signifikan memengaruhi nilai absolut residual. Dengan demikian, asumsi homoskedastisitas terpenuhi, yang

berarti varians dari residual bersifat konstan dan model terbebas dari masalah heteroskedastisitas yang dapat membuat prediksi menjadi tidak stabil.

Terakhir, evaluasi terhadap multikolinieritas menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi yang tumpang tindih atau terlalu kuat antar sesama variabel independen. Hal ini dibuktikan dengan rentang nilai *Tolerance* sebesar 0,332 hingga 0,754 yang seluruhnya berada di atas ambang batas 0,10. Selain itu, nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada di kisaran 1,326 hingga 3,010, yang berarti di bawah batas maksimal 10. Secara keseluruhan, hasil diagnostik yang bersih dari pelanggaran normalitas, heteroskedastisitas, maupun multikolinieritas ini memberikan dukungan kuat bahwa penggunaan model regresi linier sangat tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 3. Ringkasan uji asumsi klasik

Uji	Hasil	Keputusan
Normalitas Kolmogorov-Smirnov	p=0,118	Tidak ada bukti penyimpangan normalitas
Heteroskedastisitas Glesjer	Sig X1= 0,063 Sig X2= 0,140 Sig X3= 0,139 Sig X4= 0,435 Sig X5= 0,290	Seluruh p>0,05
Multikolinieritas	Tolerance VIF 0,725 1,380 0,374 2,672 0,332 3,010 0,681 1,469 0,754 1,326	Tidak ada multikolinieritas bermasalah

Sumber: Keluaran SPSS, 2025.

3.4 Regresi Linier Berganda

Persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 18,640 + 0,995X_1 + 0,067X_2 - 0,084X_3 - 0,537X_4 + 0,283X_5$. Instrumen penelitian menggunakan skor rendah untuk menunjukkan persetujuan yang lebih kuat, sedangkan skor tinggi menunjukkan persetujuan yang lebih lemah. Koefisien kompetisi sebesar 0,995 berarti setiap kenaikan satu unit skor kompetisi akan meningkatkan skor kepuasan kerja sebesar 0,995, dengan gaya konflik lainnya dianggap tetap. Kenaikan skor tersebut secara substantif menunjukkan melemahnya gaya kompetisi dan menurunnya kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin kuat kecenderungan karyawan menggunakan gaya kompetisi, semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Hubungan tersebut berlaku setelah gaya kolaborasi, kompromi, menghindari, dan penyesuaian dikendalikan dalam model. Penafsiran terhadap koefisien gaya lainnya tetap harus mempertimbangkan hasil uji signifikansi.

Tabel 4. Hasil regresi linier berganda

Prediktor	B	t	p	Keputusan
Konstanta	18,640	2,099	0,046	–
Kompetisi	0,995	2,606	0,015	Signifikan
Kolaborasi	0,067	0,125	0,901	Tidak signifikan
Kompromi	-0,084	-0,135	0,894	Tidak signifikan
Menghindar	-0,537	-1,586	0,125	Tidak signifikan
Penyesuaian	0,283	0,907	0,373	Tidak signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil regresi linier berganda menunjukkan bahwa gaya kompetisi merupakan satu-satunya variabel yang memiliki koefisien signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kompetisi memperoleh nilai koefisien sebesar 0,995, nilai beta sebesar 0,503, dan nilai signifikansi sebesar 0,015. Setelah arah skor instrumen diperhitungkan, hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat

kecenderungan karyawan menggunakan gaya kompetisi, semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Hubungan ini berlaku setelah model mengendalikan gaya kolaborasi, kompromi, menghindar, dan penyesuaian.

Gaya kolaborasi memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,901, kompromi sebesar 0,894, menghindar sebesar 0,125, dan penyesuaian sebesar 0,373. Seluruh nilai tersebut lebih besar daripada taraf signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa data penelitian belum memberikan bukti yang cukup mengenai kontribusi parsial keempat gaya tersebut terhadap kepuasan kerja. Hasil tidak signifikan bukan berarti bahwa gaya tersebut sama sekali tidak bermanfaat. Hasil tersebut hanya menunjukkan bahwa kontribusi uniknya belum terbukti pada model dan sampel penelitian ini. Hipotesis parsial hanya didukung pada gaya kompetisi

Tabel 5. Hasil Uji F

Model	df	F Hitung	Signifikansi	Keterangan
Regresi	5	2,211	0,084	Tidak Signifikan
Residual	26			

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Uji simultan menghasilkan nilai F sebesar 2,211 dengan nilai signifikansi sebesar 0,084. Nilai signifikansi tersebut lebih besar daripada 0,05 sehingga model regresi secara keseluruhan tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar, dan penyesuaian secara bersama-sama belum memberikan bukti yang cukup untuk menjelaskan perubahan kepuasan kerja. Hipotesis simultan dengan demikian tidak didukung oleh data penelitian.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.546 ^a	0,298	0,163	6,803

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Model regresi menghasilkan nilai R^2 sebesar 0,298. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kelima gaya manajemen konflik mampu menjelaskan 29,8 persen variasi skor kepuasan kerja sebelum mempertimbangkan jumlah prediktor dan ukuran sampel. Sebanyak 70,2 persen variasi lainnya belum dijelaskan oleh model.

3.5 Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa dari lima gaya manajemen konflik Thomas Kilmann yang diuji, kompetisi menjadi satu-satunya gaya yang menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Hakuikopi Group. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam dunia kerja *coffee shop* yang menuntut kecepatan, ketegasan, dan kejelasan peran, pendekatan konflik yang bersifat tegas dapat memberikan rasa kepastian dan arah kerja yang jelas bagi karyawan. Selain itu, pengaruh kompetisi terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini juga dipengaruhi oleh karakteristik demografis, psikologis, tingkat partisipasi responden, serta kondisi ekonomi karyawan, yang cenderung masih berada pada usia produktif dan memiliki kebutuhan untuk berprestasi serta meningkatkan pendapatan. Hal ini sejalan dengan pandangan (Thomas & Kilmann, 2008) yang menyatakan bahwa gaya kompetisi dapat efektif ketika organisasi berada dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan kontrol yang jelas. Namun, temuan ini berbeda dengan penelitian (Aditya, 2018) serta (Alvionita & Siregar, 2024) yang menemukan bahwa kompetisi bukan faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa efektivitas gaya konflik sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi.

Sebaliknya, kolaborasi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kolaborasi sering dipandang sebagai gaya konflik yang ideal, dalam praktiknya kolaborasi yang telah menjadi budaya kerja sehari-hari tidak lagi menjadi faktor pembeda dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Karyawan Hakuikopi Group cenderung lebih

dipengaruhi oleh faktor operasional seperti beban kerja, jam kerja, dan sistem kompensasi dibandingkan intensitas kerja sama tim. Temuan ini berbeda dengan (Aditya, 2018) yang menemukan pengaruh signifikan kolaborasi terhadap kepuasan kerja, namun menguatkan pandangan bahwa kolaborasi bersifat *baseline factor* yang tidak selalu meningkatkan kepuasan secara langsung.

Gaya kompromi juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti industri F&B, keputusan yang bersifat setengah-setengah atau terlalu kompromistis justru berpotensi memperlambat penyelesaian masalah dan menimbulkan ketidakjelasan. Temuan ini berbeda dengan penelitian (Alvionita & Siregar, 2024) yang menemukan pengaruh positif kompromi terhadap kepuasan kerja, namun menguatkan pandangan bahwa gaya kompromi kurang efektif pada pekerjaan yang membutuhkan respons cepat dan keputusan tegas.

Selanjutnya, gaya menghindar terbukti tidak memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Menghindari konflik cenderung membuat permasalahan tidak terselesaikan dan berpotensi menimbulkan ketegangan laten antar karyawan. Dalam konteks pelayanan pelanggan, pendekatan pasif ini dapat menghambat koordinasi tim dan menurunkan kenyamanan kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Putri et al., 2025) serta (Alvionita & Siregar, 2024) yang menyatakan bahwa gaya menghindar sering digunakan, tetapi tidak berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja.

Demikian pula, gaya penyesuaian tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang terlalu sering mengalah berisiko merasa pendapat dan kebutuhannya tidak dihargai, yang dalam jangka panjang dapat menurunkan kepuasan kerja. Dalam lingkungan kerja *coffee shop* yang membutuhkan inisiatif dan komunikasi aktif, sikap terlalu mengalah justru dapat menghambat kinerja dan kepercayaan diri karyawan. Temuan ini bertentangan dengan (Alvionita & Siregar, 2024), namun sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa penyesuaian berlebihan dapat menimbulkan tekanan psikologis akibat pengabaian kebutuhan pribadi.

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa seluruh gaya manajemen konflik secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja karyawan Hakuikopi Group lebih dipengaruhi oleh faktor struktural dan operasional, seperti beban kerja, jam kerja, sistem kompensasi, keadilan operasional, serta peluang pengembangan karier. Dengan demikian, gaya manajemen konflik tidak dapat dijadikan satu-satunya strategi utama dalam meningkatkan kepuasan kerja, melainkan berfungsi sebagai faktor pendukung yang perlu diintegrasikan dengan kebijakan manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bagi pengelolaan konflik di Hakuikopi Group. Manajemen perlu menetapkan prosedur pelaporan, dialog, mediasi, batas waktu penyelesaian, dan dokumentasi kesepakatan. Manajemen dapat menggunakan ketegasan ketika menghadapi masalah keselamatan, standar mutu, atau keputusan yang mendesak. Manajemen sebaiknya menggunakan pendekatan kolaboratif ketika penyelesaian masalah membutuhkan kualitas solusi dan komitmen seluruh anggota tim. (Akhavan Tabassi et al., 2025) menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan dan pengelolaan konflik memengaruhi koordinasi tim. (Schwepker Jr. & Dimitriou, 2021) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan etis dapat menurunkan stres kerja dan meningkatkan kualitas kinerja pada industri *hospitalitas*. Pelatihan komunikasi perlu menggunakan contoh konflik yang benar-benar terjadi di tempat kerja. (Aydogdu & Disbudak, 2025) menjelaskan bahwa dukungan dan refleksi dapat membantu karyawan menjadikan konflik interpersonal sebagai pengalaman pembelajaran. (Kay & Skarlicki, 2020) menunjukkan bahwa kesadaran penuh dapat membantu individu memilih respons konflik yang lebih konstruktif. Evaluasi kepuasan kerja juga perlu mencakup beban kerja, penghargaan, kesempatan pengembangan, keadilan, dan dukungan organisasi.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kompetisi memiliki asosiasi parsial yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan Hakuikopi Group setelah model mengendalikan gaya konflik lainnya. Gaya kolaborasi, kompromi, menghindar, dan penyesuaian belum menunjukkan kontribusi parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Model regresi secara keseluruhan juga belum menunjukkan hasil yang signifikan dan memiliki kemampuan penjelasan yang terbatas. Temuan tersebut menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik belum cukup untuk menjelaskan kepuasan kerja karyawan tanpa mempertimbangkan faktor pekerjaan dan organisasi lainnya.

Hubungan positif antara gaya kompetisi dan kepuasan kerja tidak dapat dimaknai sebagai dukungan terhadap persaingan agresif, dominasi, intimidasi, atau pemaksaan kehendak. Gaya kompetisi dalam kerangka Thomas dan Kilmann lebih tepat dipahami sebagai ketegasan dalam menghadapi konflik. Manajemen dapat menggunakan ketegasan secara proporsional ketika menghadapi keputusan mendesak, masalah keselamatan, atau pelanggaran standar kerja. Penerapan ketegasan tetap perlu disertai dengan komunikasi terbuka, kolaborasi, mediasi, dan perlakuan yang adil agar tidak merusak hubungan kerja.

Penelitian selanjutnya perlu melibatkan responden dari beberapa organisasi dengan ukuran sampel yang lebih memadai. Peneliti juga perlu menentukan kebutuhan sampel melalui analisis daya dan menggunakan desain longitudinal agar hubungan antar variabel dapat diamati dari waktu ke waktu. Pengembangan model dapat memasukkan keadilan organisasi, sistem penghargaan, beban kerja, dukungan atasan, kelelahan kerja, kesempatan pengembangan, dan karakteristik pekerjaan. Pengujian peran karakteristik pekerjaan atau jabatan juga diperlukan untuk menjelaskan situasi yang membuat gaya kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar, atau penyesuaian menjadi lebih sesuai.

REFERENCES

- Aditya, S. (2018). *Pengaruh Gaya Manajemen Konflik Terhadap Kepuasan Kerja Di Pemerintahan Kabupaten Boyolali*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Akhavan Tabassi, A., Bryde, D. J., Michaelides, R., Bamford, D., & Argyropoulou, M. (2025). Leaders, conflict, and team coordination: A relational leadership approach in temporary organisations. *Production Planning & Control*, 36(6), 820–840. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2313518>
- Alvionita, D., & Siregar, T. (2024). Hubungan gaya manajemen konflik dengan kepuasan kerja perawat di ruang rawat inap RSUD Pasar Minggu. *Jurnal Vokasi Keperawatan*, 7(1), 41–51.
- Aydogdu, A. L. F., & Disbudak, B. (2025). Interpersonal conflicts in nursing through the lens of senior nursing students: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 144, 106398. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2024.106398>
- Başoğlu, C. (2021). Conflict management and teamwork in workplace from the perspective of nurses. *Perspectives in Psychiatric Care*, 57(2), 610–619. <https://doi.org/10.1111/ppc.12584>
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170–188. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170>
- Benítez-Núñez, C., Dorta-Afonso, D., & de Saá-Pérez, P. (2024). High-performance work systems and employees' outcomes in challenging contexts: The role of hindrance stressors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33(6), 807–830. <https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2305638>
- Bruce, P. J., Hrymak, V., Bruce, C. M., & Byrne, J. (2025). The role of interpersonal conflict as a cause of work-related stress in construction managers in Ireland. *Construction Innovation*, 25(1), 61–77. <https://doi.org/10.1108/CI-06-2023-0147>
- Cai, X., & Ali, A. (2024). Navigating workplace conflicts and fostering innovative behaviors: The role of job commitment and socio-instrumental ESM utilization. *BMC Psychology*, 12, 587. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02089-7>
- Chaichi, K., Stephenson, M. L., Fouad Salem, S., & Leong, M. K. (2025). A sequential mixed method study of employee job satisfaction in upscale restaurants, Malaysia. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 26(3), 544–575. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2254000>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>

- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- García-Rodríguez, F. J., Dorta-Afonso, D., & González-de-la-Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102698. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102698>
- Gunasingha, R. M. K. D., Lee, H.-J., Zhao, C., & Clay, A. (2023). Conflict resolution styles and skills and variation among medical students. *BMC Medical Education*, 23, 246. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04228-x>
- Hendijani, R., & Ahmadi, M. M. (2024). Thinking styles and conflict management: A gamified empirical study. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(5), 834–860. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2022-3538>
- Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8–20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>
- Kızılkaya, S. (2024). The mediating role of job burnout in the effect of conflict management on work stress in nurses. *Current Psychology*, 43(23), 20275–20285. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05776-1>
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2024). Factors affecting job satisfaction and employee performance: A case study in Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 719–748. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Maniendaran, S. K., Ahmad, A. R., Mohamad, A., Abu Seman, N. A., Rashid, U. K., & Mohamad, A. (2025). Managing workplace conflict for enhancing employee satisfaction in MSMEs. *Procedia Computer Science*, 253, 636–643. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.125>
- Mensah, C., Azila-Gbette, E. M., & Appietu, M. E. (2024). The influence of distributive justice on job attitudes and life satisfaction of hotel workers. *Heliyon*, 10(4), e25961. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25961>
- Michinov, E. (2022). The moderating role of emotional intelligence on the relationship between conflict management styles and burnout among firefighters. *Safety and Health at Work*, 13(4), 448–455. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.07.001>
- Nikitara, M., Dimalibot, M. R., Latzourakis, E., & Constantinou, C. S. (2024). Conflict management in nursing: Analyzing styles, strategies, and influencing factors: A systematic review. *Nursing Reports*, 14(4), 4173–4192. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040304>
- Park, J., & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Pu, B., Sang, W., Ji, S., Hu, J., & Phau, I. (2024). The effect of customer incivility on employees' turnover intention in hospitality industry: A chain mediating effect of emotional exhaustion and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103665>
- Putri, L. N., Alam, I. K., Efendi, M. S., & Salemba, C. (2025). MANAJEMEN KONFLIK PADA LAYANAN PT . PEGADAIAN. 8(2), 203–207.
- Pütz, L. (2026). The impact of workplace conflict with superiors or colleagues on sickness absence and voluntary turnover. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-026-00984-4>
- Rodrigues, A., Francisco, M., Oliveira, Í. M., Leite, Â., & Lopes, S. (2025). Conflict management strategies as moderators of burnout in the context of emotional labor. *Societies*, 15(3), 63. <https://doi.org/10.3390/soc15030063>
- Saito, H., Brozović, D., & Baum, T. (2025). Well-being of hospitality employees: A systematic literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103955. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103955>
- Salazar-Altamirano, M. A., Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., & Bello-Campuzano, M. R. (2024). Exploring job satisfaction in fitness franchises: A study from a human talent perspective. *BMC Psychology*, 12, 128. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01855-x>
- Schwepeker Jr., C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>
- Shi, X. C., Gordon, S., & Adler, H. (2022). Challenging or hindering? Understanding the daily effects of work stressors on hotel employees' work engagement and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103211. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103211>
- Soriano-Vázquez, I., Cajachagua Castro, M., & Morales-García, W. C. (2023). Emotional intelligence as a

- predictor of job satisfaction: The mediating role of conflict management in nurses. *Frontiers in Public Health*, 11, 1249020. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1249020>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). *Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP, Inc.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Vollmer, A., Gockel, C., & Manser, T. (2025). Applying constructive controversy: The influence of conflict management styles on individual learning from conflict. *Current Psychology*, 44, 16987–17000. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08289-7>
- Wong, A. K. F., Kim, S., Gamor, E., Köseoglu, M. A., & Liu, Y. Y. (2025). Advancing employees' mental health and psychological wellbeing research in hospitality and tourism: Systematic review, critical reflections, and future prospects. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 49(5), 1014–1031. <https://doi.org/10.1177/10963480241271084>
- Wong, A. K. F., Kim, S., & Xu, Y. (2025). Does hotel employees' mental health matter? Assessment of its antecedents and coping behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104084. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104084>
- Xiong, W., Huang, M., Okumus, B., Leung, X. Y., Cai, X., & Fan, F. (2023). How emotional labor affect hotel employees' mental health: A longitudinal study. *Tourism Management*, 94, 104631. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104631>
- Xiong, Y., Huang, Z., Peng, W., Fu, Y., Li, Z., Chen, Y., Liu, B., Yi, Q., & Chen, W. (2025). Factors influencing constructive conflict management style of nursing interns: A structural equation modeling approach based on self-determination theory. *BMC Nursing*, 24, 217. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02788-5>
- Yang, H., Zhao, X. R., & Ma, E. (2024). A dual-path model of work-family conflict and hospitality employees' job and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.12.008>
- Ye, Z., Liu, H., & Gu, J. (2019). Relationships between conflicts and employee perceived job performance: Job satisfaction as mediator and collectivism as moderator. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 706–728. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2019-0010>
- Yin, J., Qu, M., Liao, G., Jia, M., & Li, M. (2022). Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: From the emotional perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 921300. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921300>
- Zhang, Q., Lin, Y., Zhang, Y., & Yang, S. (2024). The influence of different conflict management styles on depressive symptoms in employees: The mediating role of emotional exhaustion. *Frontiers in Public Health*, 12, 1407220. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1407220>