

**PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP *EMPLOYEE VOICE*  
*BEHAVIOR* KARYAWAN: *SELF EFFICACY* SEBAGAI MODERATOR**

**Skripsi**

**Oleh:**

**LINTANG DWI SAPUTRI**

**2111011035**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2025**

## ABSTRAK

### **PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP *EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR* KARYAWAN: *SELF EFFICACY* SEBAGAI MODERATOR**

Oleh

**LINTANG DWI SAPUTRI**

Konflik kerja merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam dinamika organisasi dan dapat memengaruhi perilaku karyawan, termasuk *employee voice behavior*. EVB sebagai tindakan proaktif karyawan dalam menyampaikan ide atau kritik, berperan penting dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap *employee voice behavior* dengan *self efficacy* sebagai variabel moderator. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal dan survei kuesioner terhadap 130 karyawan sektor manufaktur di Indonesia. Analisis data dilakukan dengan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan software SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap EVB. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks manufaktur Indonesia, konflik kerja dipandang sebagai bagian dari dinamika kolaboratif daripada penghambat EVB. Konflik kerja tidak secara signifikan memengaruhi EVB karyawan manufaktur di Indonesia, dan SE tidak berperan sebagai moderator.

**Kata kunci:** konflik kerja, perilaku suara karyawan, efikasi diri, industri manufaktur.

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF WORK CONFLICT ON EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR: SELF EFFICACY AS A MODERATOR***

*by*

**LINTANG DWI SAPUTRI**

*Work conflict is an unavoidable phenomenon in organizational dynamics and can affect employee behavior, including employee voice behavior. EVB as a proactive action of employees in conveying ideas or criticism, plays an important role in the organization. This study aims to analyze the effect of work conflict on employee voice behavior with self-efficacy as a moderator variable. Using a quantitative approach with a causal research design and a questionnaire survey of 130 manufacturing sector employees in Indonesia. Data analysis was conducted with Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4 software. The results showed that work conflict had no significant effect on EVB. This finding indicates that in the Indonesian manufacturing context, work conflict is seen as part of the collaborative dynamic rather than an inhibitor of EVB. Work conflict does not significantly affect EVB of manufacturing employees in Indonesia, and SE does not act as a moderator.*

**Keywords:** *Work conflict, employee voice behavior, self-efficacy, manufacturing industry, PLS-SEM*

**PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP EMPLOYEE VOICE  
BEHAVIOR KARYAWAN: SELF EFFICACY SEBAGAI MODERATOR**

Oleh

Lintang Dwi Saputri  
211011035

**Skripsi**

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
SARJANA MANAJEMEN

**Pada**

Jurusan Manajemen  
Program Studi S1 Manajemen



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2025**

**Judul Skripsi** : Pengaruh Konflik Kerja Terhadap *Employee Voice Behavior* Karyawan: *Self Efficacy* Sebagai Moderator

**Nama Mahasiswa** : **Tintang Dwi Saputri**

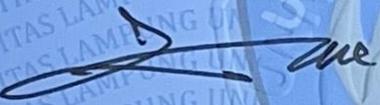
**NPM** : 2111011035

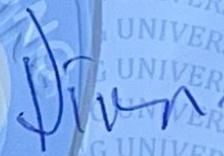
**Jurusan** : Manajemen

**Fakultas** : Ekonomi dan Bisnis

**MENYETUJUI**

**1. Komisi Pembimbing**

  
**Dr. Zainur M. Rusdi, S.E., M.Sc**  
**NIP.198510172008122006**

  
**Dina Safitri, S.E.,MIntnBus**  
**NIP.1974101522008122001**

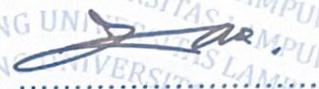
**2. Ketua Jurusan Manajemen**

  
**Dr. Ribhan, S.E.,M.Si**  
**NIP. 196807092002121003**

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua** : Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc



**Sekretaris** : Dina Safitri, S.E., MIntnlBus



**Penguji Utama** : Yuningsih, S.E., M.M



**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**Prof. Dr. Bairobh, S.E., M.Si**  
**NP.196606211990031003**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 12 Juni 2025**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Lintang Dwi Saputri  
NPM : 2111011035  
Jurusan : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Judul Skripsi : Pengaruh Konflik Kerja Terhadap *Employee Voice Behavior*  
Karyawan: *Self Efficacy* Sebagai Moderator

Dengan ini menyatakan penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti aslinya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya akan menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 16 Juni 2025  
Yang menyatakan,



Lintang Dwi Saputri  
2111011035

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis yang bernama Lintang Dwi Saputri dilahirkan di Kota Metro pada tanggal 15 Maret 2003, sebagai anak kedua dari tiga bersaudara, dari pasangan Bapak Nur Muhammad dan Ibu Suparmiyatun. Pendidikan yang pernah ditempuh peneliti adalah pada tahun 2015 menyelesaikan Sekolah Dasar di SD Pertiwi Teladan Metro Pusat, pada tahun 2018 menyelesaikan Sekolah Menengah Pertama di SMPMu Ahmad Dahlan Metro, dan pada tahun 2021 menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMAN 3 Metro. Kemudian pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung jurusan Manajemen melalui jalur SBMPTN. Penulis mengikuti program pendidikan kepada masyarakat yaitu Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Kebun Dalam, Kecamatan Way Serdang, Kabupaten Mesuji selama 40 hari. Selama menjadi mahasiswa penulis mengikuti kegiatan organisasi HMJ Manajemen, ROIS FEB, Birohmah UNILA, dan UKM Archery Universitas Lampung.

## **MOTTO**

“Apa yang melewatkanmu tidak akan pernah menjadi takdirmu, dan apa yang ditakdirkan untukmu tidak akan pernah melewatkanmu”

**(Umar bin Khattab)**

“Sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi orang lain”

**(HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni)**

## **PERSEMBAHAN**

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia yang telah dilimpahkan. Dengan kerendahan hati, saya persembahkan karya ini kepada:

Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Nur Muhammad dan Ibu Suparmiatun.

Terima kasih atas segala doa, dukungan, dan pengorbanan yang telah diberikan kepadaku. Terimalah persembahan bakti dan cintaku untuk bapak dan ibuku tercinta.

Mbaku tercinta Wulandari Putri Nurmaningsih dan adikku tercinta Muhammad Syamsur Ramadhan yang selama ini selalu mendukung untuk keberhasilanku.

Almamaterku tercinta, Universitas Lampung

## SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrohim,

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Konflik Kerja Terhadap *Employee Voice Behavior* Karyawan: *Self Efficacy* Sebagai Moderator”**. Skripsi ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Proses penyelesaian skripsi ini dari awal hingga akhir, penulis memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari semua pihak. Maka pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan arahan, saran serta kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Dina Safitri, S.E., M.I.B., selaku pembimbing pendamping atas kesediaannya memberikan waktu, perhatian, pengetahuan, bimbingan, saran, serta kritik dalam proses menyelesaikan skripsi ini. Serta beberapa nasihat yang diberikan kepada penulis, sehingga penulis termotivasi untuk menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.
5. Bapak Mudji Rachmat Ramelan, S.E., M.B.A., selaku pembimbing akademik, atas perhatian dan bimbingannya, motivasi, serta kesabaran selama penulis menjalani masa kuliah.

6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmunya dan membimbing penulis selama masa perkuliahan.
7. Bapak dan Ibu Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membantu peneliti dalam segala proses administrasi.
8. Keluarga besarku tercinta terutama Bapak Nur Muhammad dan Ibu Suparmiatus yang senantiasa dan tak pernah lelah memberikan doa, cinta, kasih sayang, nasihat, dan dukungan baik moral maupun materil kepada penulis hingga saat ini. Tidak banyak kata-kata yang mampu mewakili besarnya rasa syukur dan terima kasih kepada keluarga tercinta. Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat serta kasih sayang dan membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis.
9. Kakakku tercinta, Wulandari Putri Nurmaningsih, dan adikku Muhammad Syamsur Ramadhan. Terima kasih atas doa dan kasih sayang yang telah dicurahkan. Semoga kita bisa membahagiakan kedua orang tua kita dengan caranya masing-masing dan dapat menjadi kebanggaan keluarga, dan berguna bagi orang-orang sekitar kita.
10. Keluarga besar tercinta Ayah Supri, Mamah Sus, Mba Lia, Tete Riri, Mba Fifta, Om, dan Tante yang telah membantu penulis dalam proses penyebaran kuesioner dan membantu penulis selama menjalani proses pendewasaan ini. Terima kasih untuk setiap nasihat dan kepedulian yang telah tcurahkan untuk penulis.
11. Teman-teman seperjuanganku dari awal masuk kuliah yaitu Andela Safitri, Ni Komang Ayuni, Dias Novita Sari, dan Mila Fadila. Terima kasih telah kebersamai penulis dari awal perkuliahan dan kepanitian pertama kalinya bagi penulis. Terima kasih telah kebersamai penulis baik suka maupun duka, yang selalu menjadi penghibur dan membantu dalam perkuliahan. Dan teman-teman seangkatan penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
12. Teman seperjuangan bimbingan M. Dio Febrian, Dicky Ferlian, Dwi Peni, Nabillah Absharina, dan bimbingan yang lain yang telah menjadi teman selama bimbingan dan membantu jika ada yang kurang jelas selama penulis dalam proses penyelesaian skripsi.

13. Teman-teman organisasi penulis yaitu Putri, Sofi, Lila, Lavina, Dafa, Yasidik, Wildhan, Zaidan, Daffa Ilham, dan seluruh keluarga besar ROIS FEB yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Terima kasih sudah menjadi tempat kembali pulang penulis dari sibuknya dunia kampus selama masa perkuliahan. Terima kasih sudah menjadi teman yang selalu mengingatkan kepada kebaikan dan mengajarkan banyak hal kepada penulis selama proses pendewasaan. Semoga Allah senantiasa memberikan rahmat, menuntun kita kepada jalan kebaikan dan mengabulkan doa yang saat ini sedang teman-teman usahakan dan perjuangkan.
14. Ustad Hasan, Umi Masyitah, Mba Muntama, Mba Hanum, Mba Yasmin, Nida, Neti, Oya, Nuni dan keluarga besar Rumah Peradaban Qurani yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Terima kasih telah membersamai proses pendewasaan penulis selama satu tahun, telah mendengarkan segala keluh kesah penulis, dan menjadi tempat pulang penulis dari lelahnya dunia. Terima kasih untuk segala ilmu yang telah diajarkan selama di RPQ, semoga Allah mudahkan dalam terus menebar ilmu, dan Allah kabulkan untuk apa yang selama ini diperjuangkan. Yassarallah untuk perjuangan yang sedang diemban.
15. Semua pihak yang telah membantu, memberikan motivasi serta doa kepada penulis. Akhir kata penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, karena penulis hanyalah manusia biasa yang tak luput dari kesalahan. Akan tetapi sedikit harapan semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Atas semua kebaikan dan kasih sayang yang penulis terima hingga saat ini, semoga Allah membalas kebaikan kita semua. Panjang umur kebaikan dan hal-hal yang sedang diusahakan.

Aamiin Yaa Rabbal Aalamiin...

Bandar Lampung, 20 Mei 2025  
Penulis

Lintang Dwi Saputri

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penulisan.....	4
1.4 Manfaat Penulisan.....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>6</b>
2.1 Konflik Kerja .....	6
2.1.1 Pengertian Konflik Kerja.....	6
2.1.2 Dampak Konflik Kerja.....	6
2.1.3 Jenis Konflik Kerja .....	7
2.1.4 Indikator Konflik Kerja .....	8
2.2 <i>Employee Voice Behavior</i> .....	8
2.2.1 Pengertian <i>Employee Voice Behavior</i> .....	8
2.2.2 Dimensi <i>Employee Voice Behavior</i> .....	9
2.3 <i>Self Efficacy</i> .....	10
2.3.1 Pengertian <i>Self Efficacy</i> .....	10
2.3.2 Indikator <i>Self Efficacy</i> .....	11
2.4 Penelitian Terdahulu .....	12
2.5 Model Penelitian .....	14
2.6 Pengembangan Hipotesis .....	14
2.6.1 Konflik Kerja dan <i>Employee Voice Behavior</i> .....	15

2.6.2 <i>Self Efficacy</i> Sebagai Variabel Moderator Pada Pengaruh Konflik Kerja terhadap <i>Employee Voice Behavior</i> .....	16
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>17</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	17
3.2 Objek Penelitian .....	17
3.3 Sumber Data Penelitian .....	18
3.4 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel .....	18
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	19
3.6 Populasi dan Sampel.....	19
3.6.1 Populasi.....	19
3.6.2 Sampel .....	20
3.7 Teknik Analisis Data.....	21
3.7.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	21
3.7.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model) .....	21
3.7.3 Uji Hipotesis .....	21
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>22</b>
4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	22
4.2 Karakteristik Responden .....	22
4.3 Deskripsi Pernyataan Responden .....	23
4.3.1 Deskripsi Pernyataan Konflik Kerja .....	23
4.3.2 Deskripsi Pernyataan EVB .....	24
4.3.3 Deskripsi Pernyataan SE.....	25
4.4 Statistik Deskriptif .....	27
4.5 Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	27
4.5.1 Uji Validitas .....	27
4.5.2 Uji Reliabilitas .....	28
4.5.3 Uji Normalitas.....	29
4.6 Hasil Model Struktural (Inner Model) .....	30
4.4.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	30
4.7 Uji Hipotesis .....	30
4.8 Pembahasan.....	32

<b>BAB V SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
5.1 Simpulan .....	35
5.2 Saran.....	36
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	37
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>38</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	13
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	18
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden .....	22
Tabel 4. 2 Deskripsi Pernyataan Konflik Kerja .....	23
Tabel 4. 3 Deskripsi Pernyataan EVB.....	24
Tabel 4. 4 Deskripsi Pernyataan SE.....	26
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	27
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas.....	28
Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas .....	29
Tabel 4. 8 Hasil Uji Normalitas .....	29
Tabel 4. 9 Tabel Koefisien Determinasi .....	30
Tabel 4. 10 Hasil <i>Path Coefficients</i> dan <i>Signifikansi</i> .....	31

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
Gambar 2. 1 Model Penelitian .....	14
Gambar 4. 1 Path Model Hasil Analisis PLS-SEM .....	32

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2. Tabel *Outer Loadings* (Validitas Indikator)
- Lampiran 3. Tabel Konstruk *Reliability* dan *Validity*
- Lampiran 4. Tabel *Cross-Loadings*
- Lampiran 5. Tabel Hasil R-Square ( $R^2$ )
- Lampiran 6. Tabel Hasil Path Coefficients
- Lampiran 7. Tabel Hasil  $f^2$  *Effect Size*
- Lampiran 8. Tabel Hasil Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)
- Lampiran 9. Tabel HTMT
- Lampiran 10. Tabel Distribusi Frekuensi

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan dunia dalam kegiatan organisasi memerlukan pemberdayaan sumber daya manusia melalui peningkatan *soft skill* komunikasi (Chaerudin et al. 2020). Komunikasi yang efektif memegang peranan penting dalam interaksi karyawan, memfasilitasi kelancaran aktivitas perusahaan, dan mengakselerasi pencapaian tujuan organisasi. *Employee voice behavior* (EVB) atau perilaku suara karyawan merupakan tindakan penting yang berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi. EVB didefinisikan sebagai tindakan karyawan untuk menyampaikan ide, saran, atau kritik dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi (Morrison, 2016). Karyawan yang aktif menyuarakan pendapat berkontribusi pada inovasi, peningkatan produktivitas, dan kepuasan kerja (Liu et al. 2020).

Penerapan implementasi EVB tidak terlepas dari tantangan, terutama dalam menghadapi dinamika konflik kerja. Jehn et al. (2012) mengidentifikasi dua jenis konflik yang sering muncul adalah konflik tugas dan konflik hubungan. Konflik tugas terjadi ketika ada perbedaan pendapat tentang tanggung jawab pekerjaan, sementara konflik hubungan terjadi akibat ketegangan antarindividu. Konflik tugas, dalam batas tertentu, dapat memicu diskusi konstruktif dan mendorong munculnya ide-ide inovatif (Jehn, 1995). Sebaliknya, konflik hubungan cenderung menurunkan motivasi karyawan dalam menyampaikan pendapat mereka karena ketegangan emosional yang ditimbulkan (De Dreu dan Weingart, 2003). Penelitian Arshad dan Khan (2020) menegaskan bahwa konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif pada motivasi dan kinerja karyawan. Liang et al. (2020) bahkan menemukan bahwa karyawan yang terlibat dalam konflik cenderung memilih untuk diam, karena takut akan konsekuensi negatif seperti respon kurang baik dari rekan kerja atau atasan.

Di Indonesia, perkembangan industri manufaktur sebagai kontributor utama menghadapi tantangan unik dalam mengoptimalkan partisipasi karyawan melalui EVB. Konflik kerja di industri manufaktur memiliki karakteristik khusus yang membedakan dari sector lain seperti sektor jasa atau pendidikan (Y. Liu et al. 2022). Tekanan produksi yang tinggi, struktur organisasi yang hierarkis, dan lingkungan kerja yang lebih formal (X. Liu et al. 2021) dapat memicu konflik yang berdampak signifikan pada EVB. Filho et al. (2019) menyoroti bahwa sektor manufaktur menghadapi tantangan dalam mendorong EVB karena sifat pekerjaan yang seringkali berisiko tinggi dan memerlukan keterampilan kolaboratif. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang bagaimana konflik kerja memengaruhi EVB dalam konteks manufaktur sangat penting untuk mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Dalam konteks ini, *self efficacy* (SE) atau efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuan diri sendiri dalam menghadapi tantangan dan menyelesaikan tugas (Qian et al. 2020) memainkan peran penting. Karyawan dengan SE yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menyampaikan ide dan pendapat mereka, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan (Bandura, 1997). Penelitian Gurcharan et al. (2019) dan Ng et al. (2016) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki SE yang tinggi akan lebih proaktif berpartisipasi dalam menyampaikan pendapat mereka, termasuk EVB. Sebaliknya, karyawan dengan SE rendah sering kali ragu-ragu dan memilih untuk diam karena merasa tidak bisa memberikan partisipasi yang berarti.

Beberapa studi sebelumnya telah meneliti hubungan antara konflik kerja, SE, dan EVB. Zhang et al. (2018) menemukan bahwa konflik antar karyawan dapat menghambat kemampuan karyawan untuk berbicara secara terbuka di tempat kerja. Zhao et al. (2019) juga menemukan bahwa konflik interpersonal berkorelasi negatif dengan tingkat EVB. Liang et al. (2020) bahkan berpendapat bahwa SE dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara lingkungan kerja dan EVB. Meskipun demikian, terdapat beberapa celah penelitian yang perlu diatasi. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor jasa dan pendidikan (Liu et al. 2020). Kedua, penelitian tentang peran SE

sebagai moderator dalam hubungan antara konflik kerja dan EVB masih terbatas, terutama dalam konteks manufaktur di negara berkembang seperti Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dengan mengintegrasikan perspektif individu (SE) dan organisasi (konflik kerja) dalam menganalisis dampak konflik kerja terhadap EVB di perusahaan manufaktur di Indonesia. Dalam penelitian ini terdapat tiga aspek yang membedakan dengan penelitian sebelumnya, yaitu: integrasi perspektif teoritis dengan menggabungkan *social exchange theory* (konflik kerja) dengan *social cognitive theory* (SE); kontekstualisasi spesifik pada perusahaan manufaktur di Indonesia, dengan mempertimbangkan karakteristik unik seperti budaya kerja kolektif; dan inovasi metodologis dengan menerapkan *partial least square* (PLS) untuk menguji efek moderasi SE secara kuantitatif. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori manajemen konflik dan pengelolaan sumber daya manusia, serta memberikan saran untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan di perusahaan manufaktur. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut dan beberapa penelitian terdahulu, penelitian ini berfokus pada pengaruh konflik kerja terhadap *employee voice behavior* dengan *self efficacy* sebagai moderator.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Shrestha dan Singh (2023) menyatakan bahwa perbedaan dalam cara pandang dan evaluasi antara individu di dalam organisasi sering kali menjadi pemicu konflik, yang dapat berkembang menjadi perselisihan atau interaksi yang kurang menyenangkan. *Self Efficacy* merupakan kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk bisa mengatasi situasi atau tugas tertentu mencerminkan keyakinan yang muncul dari kepercayaan pada diri sendiri (Honicke dan Broadbent, 2016). Detert dan Burris (2016) mendefinisikan EVB sebagai tindakan positif yang dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan kondisi kerja. Hal ini mencakup komunikasi yang efektif dengan atasan atau rekan kerja, inisiatif dalam menyelesaikan masalah, memberikan umpan balik, mencari dukungan dari sumber eksternal, serta melaporkan pelanggaran yang terjadi di dalam organisasi (Buchanan dan Huczynski, 2019).

Faktor yang berpengaruh terhadap perilaku suara karyawan salah satunya yaitu konflik kerja. Karyawan yang mengalami konflik kerja tidak hanya terlibat dalam perilaku suara yang kurang membangun, tetapi juga terlibat dalam perilaku kerja yang tidak produktif. Sedangkan setiap karyawan memiliki kualitas SE yang berbeda satu dengan yang lainnya. Perusahaan atau organisasi perlu memperhatikan kualitas SE setiap karyawan, agar mendorong karyawan untuk menyalurkan pendapat ide untuk perbaikan dan efektifitas perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap *employee voice behavior* karyawan manufaktur?
2. Apakah *self efficacy* memoderasi pengaruh konflik kerja terhadap *employee voice behavior* karyawan manufaktur?

### **1.3 Tujuan Penulisan**

Adapun yang menjadi tujuan penulisan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap *employee voice behavior* karyawan manufaktur.
2. Untuk mengetahui peran *self efficacy* sebagai moderator pengaruh konflik kerja terhadap *employee voice behavior* karyawan manufaktur.

### **1.4 Manfaat Penulisan**

Manfaat penulisan ini adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang pengaruh konflik kerja terhadap EVB yang dimoderasi oleh *self efficacy*, sehingga dapat menjadi salah satu referensi bagi para akademisi dan bagi penelitian lebih lanjut yang memiliki topik yang sama.
2. Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan gambaran bagi perusahaan mengenai kualitas kepercayaan diri karyawan dalam memberikan masukan terhadap perusahaan dan memberikan gambaran kepuasan harapan karyawan terhadap perusahaan. Jika hipotesis dalam

penelitian ini terbukti, perusahaan nantinya dapat mengatasi konflik kerja yang terjadi dan diharapkan perusahaan dapat terbuka dalam menerima masukan sehingga karyawan yang memiliki SE tinggi dapat memberikan masukan sehingga dapat meningkatkan EVB di tempat kerja.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konflik Kerja**

Kehidupan manusia termasuk dalam dunia kerja tidak akan terlepas dengan yang namanya konflik. Konflik biasanya timbul dalam pekerjaan sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Ketidaksiuaian antara dua lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul adanya kenyataan bahwa mereka punya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi. Teori mengenai konflik kerja dapat diuraikan sebagai berikut.

##### **2.1.1 Pengertian Konflik Kerja**

Menurut Mohamad et al. (2021) konflik merupakan perbedaan dalam persepsi dan penilaian antarindividu dalam organisasi yang dapat mengarah pada interaksi yang tidak nyaman. Kalter et al., (2021) menekankan bahwa konflik di tempat kerja melibatkan lebih dari sekadar perbedaan pandangan atau kepentingan; konflik ini juga mencakup aspek emosional yang dapat memengaruhi interaksi antarindividu dalam lingkungan kerja. Olekalns dan Rees (2020) menjelaskan bahwa konflik di tempat kerja merupakan ketidaksetujuan yang terjadi antara dua atau lebih anggota dalam organisasi atau antara kelompok-kelompok di dalamnya. Konflik ini muncul karena mereka harus berbagi sumber daya yang terbatas, bekerja sama dalam kegiatan tertentu, atau memiliki perbedaan dalam status, tujuan, nilai, dan persepsi.

##### **2.1.2 Dampak Konflik Kerja**

Konflik di tempat kerja memiliki dampak yang beragam, baik positif maupun negatif, tergantung pada cara konflik tersebut ditangani dan direspon oleh individu dan organisasi. Dampak positif dari konflik antara lain: konflik dapat mendorong terjadinya diskusi dan perdebatan yang menghasilkan ide-ide baru serta solusi inovatif untuk menyelesaikan masalah-masalah kompleks (Kalter et

al., 2021). Konflik juga memungkinkan untuk berbagi pandangan dan pendapat untuk disampaikan, yang dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi (De Dreu dan Weingart, 2003). Responsif terhadap konflik bisa membangkitkan perubahan-perubahan yang dibutuhkan dalam struktur atau proses organisasi yang sudah tua atau kurang efektif (Tjosvold et al. 2014). Sedangkan dampak negatif dari konflik antara lain: konflik yang dikelola dengan buruk dapat menimbulkan stres, kecemasan, dan ketidakpuasan kerja di kalangan individu (Tjosvold et al. 2014). Konflik yang berkepanjangan atau tidak ditangani dengan baik dapat merusak hubungan kerja dan menghambat produktivitas tim atau organisasi secara keseluruhan (De Dreu dan Weingart, 2003). Konflik yang berlarut-larut atau tidak dikelola dengan baik dapat mengakibatkan menurunnya keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak negatif pada kinerja organisasi (Widiyanto, 2018).

### **2.1.3 Jenis Konflik Kerja**

Berdasarkan jenisnya, Kakar (2018) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional, yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional, yaitu konflik yang menghambat pencapaian tujuan kelompok.

1. Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Contoh: diskusi antara dua anggota tim tentang cara terbaik untuk menyusun strategi pengembangan karyawan yang inovatif. Perbedaan pandangan tersebut memicu pertimbangan yang lebih luas dan akhirnya menghasilkan rencana yang lebih kreatif dan efektif.
2. Konflik disfungsional adalah konflik yang menghambat kinerja kelompok. Contoh: ketegangan antara dua manajer yang tidak dapat menyelesaikan perbedaan pendapat mereka tentang penyelesaian masalah di antara tim mereka. Hal ini akan menghambat kerjasama dan memperlambat kemajuan proyek serta organisasi.

#### **2.1.4 Indikator Konflik Kerja**

Jehn et al. (2012) mengemukakan 2 indikator konflik kerja yaitu :

1. Konflik tugas, merupakan konflik yang terjadi ketika individu atau tim memiliki perbedaan pendapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan tugas atau masalah pekerjaan tertentu. Konflik semacam ini sering kali berkaitan dengan perbedaan dalam pendapat tentang strategi, pendekatan, atau solusi yang harus diambil dalam menyelesaikan suatu tugas.
2. Konflik hubungan, terjadi ketika ada ketegangan atau konfrontasi interpersonal antara individu atau anggota tim di tempat kerja. Konflik semacam ini sering kali dipicu oleh perbedaan dalam nilai-nilai, sikap, atau persepsi yang berkaitan dengan hubungan antarpribadi.

#### **2.2 *Employee Voice Behavior***

Chou, S. Y. dan Barron (2016) menyatakan bahwa *employee voice behavior* atau perilaku suara karyawan mencakup identifikasi ide-ide kreatif dan pendekatan inovatif secara proaktif yang bertujuan mendukung perubahan organisasi. Penelitian Kristen et al. (2020) menemukan bahwa karyawan yang menunjukkan sikap rasa memiliki atau yang loyal terhadap organisasi tersebut akan mengekspresikan rasa ketidakpuasan yang sedang dialami, sedangkan karyawan yang tidak loyal terhadap organisasi tersebut akan segera meninggalkan pekerjaannya dan tidak memberikan masukan apapun.

##### **2.2.1 Pengertian *Employee Voice Behavior***

Dedahanov et al. (2016) menyatakan *employee voice behavior* adalah perilaku karyawan dalam mengekspresikan pendapat, kritik, dan ide untuk kemajuan perusahaan. Sedangkan Liang et al. (2017) mendefinisikan EVB sebagai perilaku karyawan dalam menyuarakan ide-ide konstruktif yang dapat meningkatkan visibilitas, evaluasi kinerja agar lebih baik, serta dapat mempromosikan diri dalam menyampaikan ide.

EVB pada akhir 1990-an tidak hanya dilihat sebagai ungkapan ketidakpuasan, melainkan juga sebagai salah satu bagian penting dalam perilaku *extra role* atau

cara seorang karyawan melakukan pekerjaan yang melebihi kewajibannya Morrison (2011), sehingga perilaku tersebut tidak terdapat dalam deskripsi tugas dan merupakan inisiatif pribadi dari individu tersebut. Morrison (2011) menegaskan EVB adalah bentuk komunikasi dengan manajemen, tetapi juga sebagai sarana komunikasi berorientasi perubahan yang dimaksudkan memperbaiki situasi. Morrison (2011) mendefinisikan perilaku suara karyawan adalah kebebasan karyawan memberikan saran, ide, perhatian, serta bebas berkomunikasi memberikan informasi mengenai masalah di dalam perusahaan atau dalam hubungan dengan rekan kerja terhadap orang yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan dengan maksud untuk membawa perubahan yang lebih baik.

### **2.2.2 Dimensi *Employee Voice Behavior***

Ashfan et al. (2024) menemukan bahwa dimensi dari *employee voice behavior* menurut faktornya terbagi menjadi dua, yaitu:

1. **Faktor individu** berkaitan dengan cara individu menciptakan dampak ketika mereka menyampaikan pandangan atau pendapat mereka, mengubah ide-ide kreatif menjadi hasil yang dapat diukur, dan memicu perubahan inovatif. Hal ini dapat menciptakan dampak positif di tempat kerja.
2. **Faktor organisasi** berkaitan dengan upaya membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi dalam perusahaan. Hal ini menunjukkan peran organisasi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan karyawan. Dengan upaya untuk memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, seperti melalui komunikasi terbuka, dukungan dalam perkembangan karyawan, dan pengakuan terhadap kontribusi mereka.

### **2.2.3 Indikator *Employee Voice Behavior***

Liang et al. (2012) menunjukkan bahwa *employee voice behavior* dapat dikelompokkan ke dalam dua indikator, yaitu:

1. **Promotive voice** adalah ungkapan gagasan baru atau saran untuk memperbaiki keseluruhan fungsi unit kerja atau organisasi. *Promotive*

*voice* dianggap menantang karena mengusulkan cara mengubah status quo, namun penyertaan solusi dan saran inovatif untuk perbaikan tersebut dianggap promotif dalam arti fokus pada keadaan ideal masa depan.

2. ***Prohibitive voice*** menggambarkan ekspresi kekhawatiran karyawan tentang praktik kerja, insiden, atau perilaku karyawan yang berbahaya bagi organisasi. *Prohibitive voice* berfungsi untuk mendeteksi atau mencegah terjadinya masalah yang sebelumnya tidak terdeteksi.

Perbedaan *promotive voice* dengan *prohibitive voice* adalah pada batasan konseptualnya, yang pertama fokus pada mewujudkan cita-cita dan keinginan sedangkan yang terakhir fokus pada menghentikan atau mencegah bahaya. Dua dimensi menurut Liang, et al., (2012) digunakan sebagai indikator pengukuran dalam penelitian ini karena *promotive voice* dan *prohibitive voice* tidak hanya fokus pada mewujudkan cita-cita dan tujuan perusahaan, melainkan juga fokus terhadap mencegah bahaya yang dapat mengganggu perusahaan.

### **2.3 *Self Efficacy***

*Self Efficacy* adalah keyakinan diri seseorang ketika akan melakukan suatu hal yang berperan penting dalam kehidupan sehari-hari, karena besarnya rasa yakin atau optimis dapat menyelesaikan tugas akan menentukan hasil atau biasa disebut sebagai kinerja dalam suatu perusahaan. Seseorang yang memiliki tingkat SE yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, meskipun tugas tersebut belum pernah diberikan kepadanya. Sebaliknya, seseorang yang memiliki SE yang rendah cenderung tidak yakin dapat menyelesaikan tugas tersebut meskipun tugas yang diberikan tergolong mudah.

#### **2.3.1 *Pengertian Self Efficacy***

*Self efficacy* (SE) atau efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melakukan sesuatu atau mengatasi situasi tertentu. SE lebih mengarah pada penilaian individu akan kemampuannya (Bandura, 1997). SE akan berpengaruh pada usaha yang diperlukan dan pada akhirnya terlihat dari kinerja, sedangkan menurut Kristen et al. (2020) menyebutkan bahwa SE

merupakan keyakinan diri seseorang akan kemampuannya untuk mencapai pencapaian di level tertentu yang diharapkan.

SE tidak hanya melibatkan keyakinan individu mengenai kemampuan fisik mereka, tetapi juga mencakup kepercayaan diri dalam mengelola pikiran, emosi, dan tindakan mereka. Bandura (1997) membedakan antara SE secara spesifik, yang mengacu pada keyakinan individu dalam melakukan tugas-tugas tertentu, dan SE secara umum, yang mengacu pada keyakinan individu tentang kemampuan mereka secara keseluruhan. Seseorang yang memiliki SE tinggi, mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian di sekitarnya, sedangkan seseorang dengan SE yang rendah menganggap dirinya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya. Seseorang yang memiliki SE yang rendah cenderung mudah menyerah, sementara orang yang memiliki SE yang tinggi akan berusaha lebih keras lagi untuk mengatasi tantangan yang ada.

Orang yang memiliki SE yang tinggi biasanya akan bertingkah laku lebih proaktif dan akan lebih berusaha dalam memberikan hasil yang positif terhadap sesuatu pekerjaan yang sedang dikerjakan (Kristen et al. 2020). Orang yang percaya dapat melakukan sesuatu, memiliki potensi untuk mengubah kejadian-kejadian di lingkungannya, lebih suka bertindak dan lebih dekat pada kesuksesan dari pada manusia yang memiliki SE yang rendah.

### **2.3.2 Indikator *Self Efficacy***

Bandura (1997) menyatakan bahwa *self efficacy* dibedakan menjadi tiga indikator, diantaranya adalah:

#### **a. Tingkat**

Merupakan derajat atau tingkat kesulitan tugas yang dimiliki seseorang, hal tersebut merujuk pada bagaimana SE yang dimiliki merujuk pada tingkat kesulitan tugas yang dibebankan. Artinya perbedaan SE seseorang dapat terlihat dari batas kemampuan yang dirasakan dalam memenuhi tuntutan tugas. Sehingga pada aspek ini seseorang dapat memilih tindakan yang harus dilakukan atau hindari, dalam artian individu tersebut melakukan tindakannya karena dirinya merasa mampu, dan menghindari tindakannya karena hal tersebut diluar batas kemampuannya.

b. **Luas**

Berkaitan dengan luas cakupan bidang atau perilaku, di mana individu percaya akan kemampuan yang dimiliki. Indikator ini juga berkaitan dengan pengalaman yang sudah pernah didapatkan. Individu yang memiliki pengalaman dalam penyelesaian tugas sebelumnya maka hal itu cenderung membuat dirinya belajar dan merasa mudah dalam menghadapi tugasnya dengan konteks yang sama. Selain itu aspek ini sebagai kepercayaan dirinya interpretasi yang tersebut tentunya tergantung pada dimiliki, seperti bagaimana dirinya mengekspresikannya melalui perilaku, kognitif, maupun afeksi dirinya.

c. **Kekuatan**

Berkaitan dengan keyakinan seseorang akan kemampuannya. Artinya ketika seseorang memiliki keyakinan yang kuat hal itu dapat mendorong dirinya untuk pantang menyerah mencapai tujuan, sehingga dalam konteksnya hal ini mengacu pada besarnya kemantapan seseorang terhadap keyakinan atau harapan yang dibuatnya. Ketika seseorang memiliki keyakinan atau kepercayaan yang rendah maka dirinya mudah goyah atau menyerah.

Berdasarkan penjelasan di atas peneliti menggunakan indikator menurut Bandura (1997) yaitu tingkat kesulitan tugas, luas bidang tugas, dan kekuatan yang dimiliki individu.

## **2.4 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ilmiah, tinjauan terhadap penelitian terdahulu membantu peneliti memahami perkembangan kajian dalam suatu bidang, mengidentifikasi metodologi yang telah digunakan, serta menilai kelebihan dan keterbatasan penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian terdahulu juga berperan dalam memperkuat argumen penelitian yang sedang dilakukan dan memastikan bahwa studi yang dilakukan tidak mengulang penelitian yang sudah ada, melainkan memberikan kontribusi baru terhadap ilmu pengetahuan. Dari sumber-sumber tersebut, peneliti dapat menarik kesimpulan mengenai tren penelitian yang telah dilakukan, membandingkan hasil penelitian, serta menemukan aspek yang masih

belum banyak diteliti untuk dijadikan dasar dalam merancang penelitian yang lebih inovatif dan mendalam.

Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi oleh penulis adalah sebagai berikut:

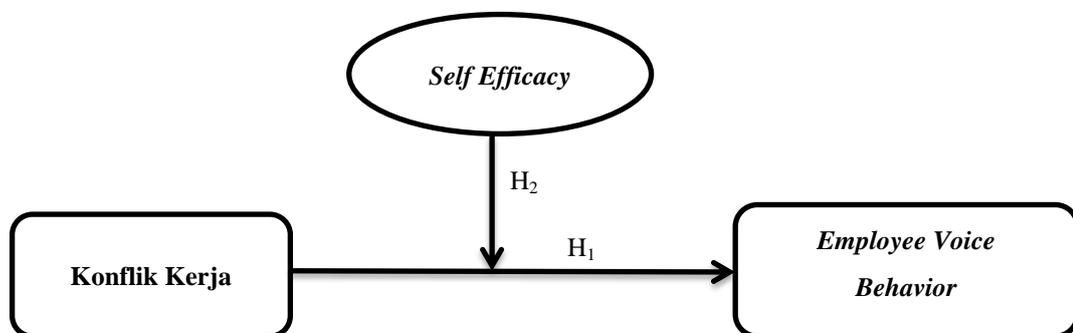
**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Li et al. (2020)	<i>The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Voice Behavior: A Moderated Mediation Model</i>	Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan yang paradoks mempengaruhi EVB melalui mediasi self-efficacy dan konflik kerja. Self-efficacy memperkuat keberanian karyawan untuk menyuarakan pendapat, sementara konflik kerja dapat melemahkan hubungan ini tergantung pada situasi dan kualitas hubungan dengan pemimpin.
2.	Y. Liu et al. (2022)	<i>The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Voice Behavior: A Moderated Mediation Model.</i>	Penelitian ini menyoroti bahwa praktik SDM yang kuat meningkatkan perilaku suara melalui peningkatan self-efficacy dan inovasi karyawan. Temuan menunjukkan bahwa konflik kerja yang tinggi dapat melemahkan efek positif ini.
3.	J. Zhang et al. (2019)	<i>High-Commitment Work Systems and Employee Voice: A Multilevel and Serial Mediation Approach.</i>	Studi ini menemukan bahwa sistem kerja dengan komitmen tinggi meningkatkan perilaku suara melalui self-efficacy dan efikasi diri karyawan yang terbentuk dalam lingkungan yang mendukung. Faktor organisasi seperti keterlibatan kerja juga memperkuat suara karyawan.
4.	Qian et al. (2020)	<i>Temporary Employment and Voice Behavior: The Role of Self-Efficacy and Political Savvy</i>	Penelitian ini mengungkap bahwa self-efficacy menjadi faktor penting dalam meningkatkan keberanian karyawan kontrak untuk menyuarakan pendapatnya, meskipun konflik kerja dan status kontrak cenderung mengurangi suara mereka.
5.	Dedahanov et al.(2019)	<i>Job Autonomy and Employee Voice: Is Work-Related Self-Efficacy a Missing Link?</i>	Studi ini menunjukkan bahwa otonomi kerja dan self-efficacy terkait dengan peningkatan perilaku suara, di mana self-efficacy bekerja sebagai jembatan antara otonomi kerja dan EVB, dengan konflik kerja sebagai variabel kontrol yang menghambat hubungan ini.

Sumber: Penulis (2025)

## 2.5 Model Penelitian

Kerangka teoritis mewakili berbagai fenomena tertentu yang saling terkait satu sama lain serta penjelasan mengenai keyakinan bahwa variabel-variabel tersebut terkait satu sama lain (Sekaran dan Bougie, 2016). Variabel independen (X) dalam penelitian ini yaitu konflik kerja, kemudian variabel dependen (Y) yaitu *employee voice behavior* serta variabel moderasi (W) yaitu *self efficacy* memiliki keterkaitan satu sama lain berdasarkan uraian latar belakang, tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibentuk model penelitian pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan salah satu komponen penting dalam penelitian yang berfungsi sebagai pernyataan sementara mengenai hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Sekaran dan Bougie (2016) mendefinisikan hipotesis sebagai pernyataan sementara yang dapat diuji, yang memprediksi apa yang ditemukan dalam data empiris. Hipotesis diturunkan dari teori yang menjadi dasar model konseptual dan seringkali bersifat relasional. Searah dengan itu, hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Menguji hipotesis dan mengkonfirmasi hubungan dugaan, diharapkan dapat ditemukan solusi untuk memperbaiki masalah yang dihadapi.

### **2.6.1 Konflik Kerja dan *Employee Voice Behavior***

Konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Ketika karyawan mengalami konflik, mereka cenderung mengalami tekanan psikologis yang menurunkan semangat kerja dan motivasi intrinsik. Sebagaimana dikuatkan oleh Shah dan Ali (2020) yang menemukan bahwa konflik fungsional dapat menurunkan tingkat motivasi karyawan hingga 45% dalam sektor perbankan. Penelitian yang dilakukan oleh Kumar dan Sharma (2020) mengungkapkan bahwa konflik interpersonal yang berkelanjutan dapat mengakibatkan penurunan motivasi kerja dan produktivitas karyawan sebesar 32% dalam kurun waktu enam bulan. Konflik kerja menurunkan motivasi karyawan melalui penurunan inisiatif dan kreativitas dalam penyelesaian tugas. Hal ini dikuatkan oleh Arshad dan Khan (2020) mendemonstrasikan bahwa konflik kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat mengakibatkan penurunan motivasi intrinsik karyawan, yang tercermin dari menurunnya inisiatif dan kreativitas dalam penyelesaian tugas.

Konflik kerja memiliki hubungan yang kompleks dengan perilaku inovatif karyawan. Di mana konflik kerja menghambat perilaku inovatif melalui penciptaan lingkungan kerja yang tidak kondusif untuk berbagi ide dan kreativitas. Ketika terjadi konflik, karyawan merasa tidak aman untuk mengekspresikan ide-ide baru karena takut mendapat penolakan atau kritik. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengelola konflik kerja secara konstruktif mengalami peningkatan perilaku inovatif karyawan, terutama ketika karyawan merasa aman untuk mengekspresikan ide-ide baru tanpa takut akan konsekuensi negatif. Hal ini didukung oleh Ahmad dan Rahman (2023) bahwa perilaku inovatif karyawan sangat penting bagi daya saing organisasi dalam ekonomi yang kompetitif saat ini, sehingga manajemen konflik yang efektif menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Dari penjelasan di atas maka hipotesis yang dapat dibangun adalah

**H1: Konflik kerja berpengaruh negatif terhadap *employee voice behavior* karyawan**

### **2.6.2 *Self Efficacy* Sebagai Variabel Moderator Pada Pengaruh Konflik Kerja terhadap *Employee Voice Behavior***

Gurcharan et al. (2019) menunjukkan bahwa SE berperan penting dalam memoderasi hubungan antara konflik kerja dan motivasi karyawan. Di mana SE mampu mengurangi dampak negatif dari konflik kerja terhadap motivasi melalui peningkatan keyakinan diri dalam menghadapi tantangan. Karyawan dengan SE yang tinggi lebih mampu mempertahankan motivasi mereka meskipun menghadapi situasi konflik di tempat kerja. Hal ini terjadi karena mereka memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan mereka dalam mengatasi tantangan dan tetap produktif. Karyawan dengan SE tinggi memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi konflik dan mampu mempertahankan motivasi mereka di tempat kerja. Gurcharan et al. (2019) juga menegaskan bahwa karyawan dengan SE tinggi cenderung melihat konflik sebagai tantangan yang dapat diatasi, bukan sebagai ancaman yang menurunkan motivasi kerja mereka.

Ng et al. (2016) mengungkapkan bahwa SE memainkan peran moderasi yang signifikan dalam hubungan antara konflik kerja dan perilaku inovatif karyawan. SE meningkatkan kemampuan karyawan untuk tetap inovatif meskipun dalam situasi konflik. Karyawan dengan SE yang tinggi cenderung tetap menunjukkan perilaku inovatif meskipun dalam situasi konflik, karena mereka memiliki keyakinan kuat terhadap kemampuan mereka untuk menghasilkan ide-ide baru dan menerapkannya. Hasil studi juga menunjukkan bahwa SE yang tinggi membantu karyawan untuk tetap kreatif dan proaktif dalam mencari solusi inovatif, bahkan ketika menghadapi tantangan atau konflik di tempat kerja. Karena keyakinan diri yang kuat membuat karyawan lebih percaya diri dalam mengajukan ide bahkan dalam situasi yang menantang. Dari penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat dibangun adalah

**H2: *Self efficacy* memoderasi pengaruh konflik kerja terhadap *employee voice behavior* karyawan**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal dengan teknik kuantitatif dan menggunakan desain penelitian *cross-sectional*. Sekaran dan Bougie (2019) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai metode ilmiah yang datanya berbentuk angka atau bilangan yang dapat diproses dan di analisis dengan menggunakan sistematisa matematika dan statistika. Penelitian kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat sehingga terdapat variabel dependen dan variabel independen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, mengetahui pengaruh antara konflik kerja terhadap *employee voice behavior* yang dimoderasi oleh *self efficacy*.

#### **3.2 Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di perusahaan manufaktur dan objek dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu sebagai berikut:

1. Variabel *independent* (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat baik secara negatif ataupun positif (Sekaran dan Bougie, 2016). Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah konflik kerja.
2. Variabel *dependent* (terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (*independent*). Variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah *employee voice behavior*.
3. Variabel moderasi adalah variabel yang memiliki pengaruh ketergantungan (*contingent effect*) yang kuat terhadap hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga dapat mengubah hubungan asli antara variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran dan Bougie, 2016). Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah *self efficacy*.

### 3.3 Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang dikumpulkan peneliti secara langsung untuk tujuan penelitian tertentu. Terdapat empat metode utama pengumpulan data primer yaitu wawancara, observasi, penyebaran kuesioner, dan eksperimen. Penelitian ini menggunakan data primer dengan metode penyebaran kuesioner. Data kepustakaan digunakan dalam penelitian ini, tetapi tidak digunakan sebagai data yang akan menjadi satu kesimpulan.

### 3.4 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel terdapat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	Konflik Kerja ( <i>independent</i> )	Konflik kerja konflik di tempat kerja merupakan ketidaksetujuan yang terjadi antara dua atau lebih anggota dalam organisasi atau antara kelompok-kelompok di dalamnya (Olekalns dan Rees, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflik tugas</li> <li>• Konflik hubungan</li> </ul>	Likert
2.	<i>Employee voice behavior</i> ( <i>dependent</i> )	<i>Empoyee voice</i> behavior adalah perilaku karyawan dalam mengekspresikan pendapat, kritik, dan ide untuk kemajuan perusahaan (Dedahanov et al., 2016).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Promotive Voice</i></li> <li>• <i>Prohibitive Voice</i></li> </ul>	Likert
3.	<i>Self Efficacy</i> ( <i>moderasi</i> )	<i>Self Efficacy</i> atau efikasi diri merupakan keyakinan diri seseorang akan kemampuannya untuk mencapai pencapaian di level tertentu yang diharapkan (Kristen et al. 2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat</li> <li>• Keluasan</li> <li>• Kekuatan</li> </ul>	Likert

Sumber: Penulis (2025)

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data menggunakan teknik survei dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Kuesioner adalah serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, yang digunakan peneliti untuk diajukan kepada responden (Sekaran dan Bougie, 2016). Kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang efektif dan efisien karena dapat dibagikan secara langsung, disuratkan, maupun disebarakan dalam bentuk formulir secara online. Kuesioner memiliki alternatif jawaban yang sejenis atau sama dalam berbagai macam pertanyaan yang diberikan, sehingga membuat responden mendapat jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diberikan dengan waktu yang relatif singkat.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini mengenai konflik kerja berisi 8 butir pernyataan yang diadopsi dari Kakar (2017), EVB berisi 10 butir pernyataan yang diadopsi dari Liang et al. (2012), dan SE yang berisi 8 butir pernyataan yang diadopsi dari Fridayani et al. (2024). Kuesioner yang digunakan adalah gabungan dari kuesioner yang telah terpublikasi pada jurnal internasional. Skala yang digunakan untuk semua bagian adalah menggunakan Skala Likert, menggunakan pembobotan terhadap item pernyataan positif. Pembobotan terhadap item pernyataan positif dalam kuesioner ditulis dengan nilai 5 (sangat setuju), nilai 4 (setuju), nilai 3 (netral), nilai 2 (tidak setuju), dan nilai 1 (sangat tidak setuju).

### **3.6 Populasi dan Sampel**

#### **3.6.1 Populasi**

Sekaran dan Bougie (2019) mendefinisikan populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau hal menarik yang ingin diteliti oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan industri manufaktur yang berada di Indonesia. Sektor manufaktur menjadi populasi penelitian ini dikarenakan mengacu pada pernyataan Liu et al. (2021) bahwa industri manufaktur memiliki karakteristik konflik kerja yang unik, seperti konflik yang timbul dari tekanan produksi yang tinggi atau struktur organisasi yang lebih hierarki dan lingkungan kerja yang

lebih formal. Di samping itu, sektor manufaktur memainkan peran penting dalam perekonomian dan sering terlibat dalam proses inovasi yang memerlukan umpan balik karyawan yang aktif (Rojas et al. 2020).

### 3.6.2 Sampel

Sampel merupakan sub kelompok atau sebagian dari populasi (Sekaran dan Bougie, 2019). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan manufaktur yang berada di Indonesia. Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini mengacu pada pernyataan Hair et al. (2019) bahwa banyaknya sampel sebagai responden harus disesuaikan dengan banyaknya item indikator pernyataan yang digunakan pada kuesioner penelitian dengan asumsi 5:10 rasio  $x$   $n$  indikator, dalam penelitian ini jumlah item kuesioner adalah 26 pernyataan yang digunakan untuk mengukur 3 variabel, sehingga jumlah responden yang dibutuhkan sejumlah antara 130-260 responden. Hair et al. (2019) juga mengemukakan bahwa meskipun jumlah maksimum tidak terpenuhi, penghitungan statistik tetap dapat dilakukan karena jumlah minimum sejumlah 130 responden telah terpenuhi.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Metode *nonprobability sampling* artinya elemen-elemen dalam sebuah populasi tidak memiliki probabilitas apapun yang menyertainya untuk dipilih sebagai subjek dalam penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016). Sedangkan, teknik *purposive sampling* digunakan karena terbatas pada sampel dengan ketentuan tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik hanya karena mereka dapat memberikan informasi tersebut atau memenuhi beberapa kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti (Sekaran dan Bougie, 2016). Sampel yang diambil berdasarkan metode *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, dimana peneliti tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (karyawan manufaktur) untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak dalam penelitian, dengan kata lain, teknik *purposive sampling* dipilih karena pada penelitian ini, peneliti menggunakan kriteria tertentu untuk memilih sampel. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan yang

bekerja pada sektor manufaktur dan sedang atau pernah mengalami konflik di tempat kerja.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan PLS-SEM dengan bantuan *software SmartPLS 4*.

#### 3.7.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

- **Uji validitas konvergen**, dilihat dari nilai *Loading Factor*. Indikator dapat dikatakan valid apabila nilai *loading factor*  $>0,7$ .
- **Uji reliabilitas konstruk**, melalui pengujian nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Konstruk dikatakan reliabel apabila nilai CR  $> 0,7$  dan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,6$ .
- **Uji normalitas**, menggunakan nilai kurtosis dan skewness antara -2 sampai dengan 2 data dikatakan normal.

#### 3.7.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah outer model memenuhi kriteria, tahap berikutnya adalah menguji inner model untuk melihat kekuatan dan arah hubungan antar variabel, melalui:

- **R-Square ( $R^2$ )**: mengukur tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

#### 3.7.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan dugaan sementara yang kebenarannya harus dibuktikan terlebih dahulu sehingga pengujian hipotesis proses melakukan uji dugaan sementara (Sanusi, 2016). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* di *SmartPLS 4*, dengan melihat:

- **Nilai Path Coefficient**: menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antar variabel.
- **Nilai T-Statistic**: hipotesis diterima jika nilai *T-Statistic*  $> 1,96$  dengan level signifikansi 5% atau  $\alpha = 0,05$ .
- **Nilai P-Value**: hipotesis diterima jika P-Value  $\leq 0,05$ .

## **BAB V**

### **SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada Bab 4, penelitian ini menyimpulkan beberapa temuan:

##### **1. Pengaruh konflik kerja terhadap *employee voice behavior* (EVB)**

Disimpulkan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee voice behavior* karyawan manufaktur. Meskipun konflik kerja tinggi, karyawan tetap menunjukkan perilaku suara yang aktif, baik dalam bentuk penyampaian saran, kritik konstruktif, maupun pelaporan masalah kepada atasan di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks industri manufaktur di Indonesia, konflik kerja (khususnya konflik tugas) dapat diartikan sebagai dinamika yang wajar dalam proses kerja tim, yang tidak selalu menurunkan partisipasi karyawan dalam menyampaikan pendapat.

##### **2. Peran *self-efficacy* sebagai moderator**

*Self-efficacy* tidak berperan sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan antara konflik kerja dan EVB. Meskipun tingkat SE karyawan relatif tinggi, keyakinan diri tersebut tidak cukup kuat untuk mengubah pengaruh konflik terhadap perilaku suara karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam hubungan antara konflik kerja dan EVB, SE tidak selalu menjadi faktor yang menentukan, dan pengaruhnya tidak bersifat mutlak dalam melemahkan konflik yang terjadi. Dengan demikian karyawan manufaktur di Indonesia tetap menunjukkan perilaku suara meskipun berada dalam situasi yang penuh tantangan, dan menunjukkan bahwa SE sebagai karakteristik individu belum cukup untuk memediasi dinamika yang terjadi dalam lingkungan kerja yang kompleks.

## 5.2 Saran

Setelah peneliti melakukan penelitian dan menarik kesimpulan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Terkait dengan konflik kerja, perusahaan perlu memperhatikan mean tertinggi yaitu konflik pribadi yang terlihat dalam tim kerja. Perusahaan dapat membangun komunikasi terbuka antara karyawan dengan HRD dengan memberikan fasilitas diskusi terbuka antaranggota yang mengalami konflik dengan solusi yang adil, tanpa menyalahkan pihak tertentu. Perusahaan juga perlu membangun program *team building* dengan aktivitas di luar kerja seperti outbound atau family gatering untuk membangun chemistry non-formal antar anggota karyawan. Perusahaan juga bisa memberikan sistem *reward* berdasarkan tim, di mana hal ini akan mengurangi kompetisi internal dengan memberikan insentif berdasarkan pencapaian tim, bukan individu. Perusahaan juga bisa menyediakan platform digital anonim yang dapat diakses dengan mudah oleh karyawan tanpa perlu merasa takut diidentifikasi ketika melapor adanya konflik yang terjadi.
2. Terkait dengan *employee voice behavior*, perusahaan perlu memperhatikan mean terendah yaitu berani menyuarakan pendapat tentang hal-hal yang mungkin mempengaruhi efisiensi tim kerja, meskipun hal itu dapat membuat orang lain tidak nyaman. Di mana hal ini mengartikan bahwa karyawan masih sedikit ragu dalam menyampaikan pendapat ketika sesuatu yang disampaikan dapat membuat orang lain tidak nyaman. Perusahaan bisa memberikan contoh dengan cara menyediakan platform digital yang akan menerima saran dan kritik dari para karyawan dengan cara anonim.
3. Terkait dengan *self efficacy*, perusahaan perlu memperhatikan mean terendah yaitu karyawan mampu menghadapi masalah dengan gigih. Perusahaan dapat melakukan restrukturisasi beban kerja dengan cara memecah proyek kompleks menjadi target kecil untuk memupuk rasa pencapaian. Sesuaikan tugas berdasarkan kekuatan individu karyawan, karyawan yang kurang gigih bisa ditempatkan dengan tim yang

mempunyai mentor berpengalaman dengan tugas mulai dari yang mudah hingga sulit. Pimpinan juga bisa membagikan pengalaman pribadi dalam menghadapi kegagalan yang pernah terjadi, tekankan pada proses apa yang telah dilalui, bukan hanya sekedar hasil.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan:

1. Generalisasi: sampel terbatas pada karyawan manufaktur di Indonesia, sehingga temuan belum tentu berlaku untuk sektor jasa atau sektor lainnya.
2. Variabel yang tidak diukur: faktor yang mempengaruhi EVB yang dipakai dalam penelitian ini hanya variabel konflik kerja dan *self efficacy*, sedangkan masih terdapat banyak faktor lain seperti gaya kepemimpinan, perbedaan budaya, kepuasan kerja, dan variabel lain yang dapat mempengaruhi EVB.
3. Desain *Cross-Sectional*: data dikumpulkan pada satu waktu, sehingga tidak dapat menangkap dinamika perubahan EVB dan konflik dalam jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., dan Wei, P. (2022). A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7–15. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311>
- Arshad, M., dan Khan, M. (2020a). The role of workplace conflicts in employee motivation. *Journal of Business Management and Economics*, 8(2), 45–58.
- Arshad, M., dan Khan, M. (2020b). The role of workplace conflicts in employee motivation. *Journal of Business Management and Economics*, 8(2), 45–58.
- Ashfan, M. A., Afrianty, T. W., dan Utami, H. N. (2024). Analysis of Antecedent and Outcome Factors of Employee Voice Behavior: A Systematic Literature Review. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 17(2), 216–250. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.57251>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*.
- Buchanan, D. A., dan Huczynski, A. A. (2019). *Organizational Behaviour (10th ed.)*. pearson.
- Chaerudin, A., Rani, I. H., dan Alicia, V. (2020). *Sumber daya manusia: pilar utama kegiatan operasional organisasi*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Chou, S. Y., dan Barron, K. . (2016). Employee Voice Behavior Revisited: Its Forms and Antecedents Introduction Effective organizations often promote employee voice behavior because it helps foster organizational improvements and prevent organizational harms (Crant. *Management Research Review*., 2003, 1–32.
- De Dreu, C. K. W., dan 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>
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., dan Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. *Management Decision*, 54(9), 2310–2324. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0537>
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., dan Gapurjanova, N. (2019). Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision*, 57(9), 2401–2413. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0607>

- Detert, J. R., dan Burris, E. R. (2016). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Filho, J. D. S., Mota, F., dan Figueiredo, A. (2019). Understanding employee voice behavior in manufacturing: A study on the influence of work environment. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(6), 1047–1063.
- Fridayani, J. A., Istono, M., dan Kusuma, S. E. (2024). Self-Efficacy To Voice Behavior: The Role Of Cultural Intelligence And Organizational Culture. *Jrmsi - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 14(1), 17–29.
- Gurcharan, D., Mohamad, R., dan Kasan, N. (2019). Self-efficacy as a moderator of employee voice behavior. *Nternational Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 9(1), 1–8.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., dan Black, W. C. (2019). Multivariate Data Analysis, Multivariate Data Analysis. In *Book* (Vol. 87, Issue 4). [www.cengage.com/highered](http://www.cengage.com/highered)
- Honicke, T., dan Broadbent, J. (2016). The influence of academic self-efficacy on academic performance: A systematic review. *Educational Research Review*, 17, 63–84. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.11.002>
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A., De Wit, F. R. C., dan Greer, L. L. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Kakar, A. K. (2017). How do team conflicts impact knowledge sharing? *Knowledge Management Research \dan Practice*, 16, 21–31. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:196000573>
- Kalter, M., Bollen, K., Euwema, M., dan Verbeke, A.-L. (2021). A Matter of Feelings: Mediators' Perceptions of Emotion in Hierarchical Workplace Conflicts. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.629768>
- Kristen, U., Wacana, S., Reisa, A., dan Sudibjo, N. (2020). *K e l o l a Jur n al Ma naj e m e n P e n d i d i k a n Magister Manajemen Pendidikan FKIP Employee Voice Behavior: Pengaruh Self-efficacy, Kepribadian Proaktif dan Work Engagement dalam Organisasi Pendidikan*. 141–151.
- Li, X., Xue, Y., Liang, H., dan Yan, D. (2020). The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.537756>
- Liang, J., I.C. Farh, C., dan lih- farh, J. (2012). Psychological Antecedents of

- Promotive and Prohibitive Voice: a Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(2), 71–92. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liang, Li, X., Xue, Y., dan Yan, D. (2020). The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 11(September), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.537756>
- Liu, X., Wang, L., dan Li, J. (2021). Hierarchical structure and employee voice behavior: A moderated mediation model in manufacturing industry. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 565–580. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2504>
- Liu, Y., Liu, D., Du, H., Liu, S., dan Zhou, X. (2022). The Multilevel Study on the Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 13(March), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792329>
- Liu, Y., Wang, Z., dan Zhang, H. (2020). The role of employee voice in innovation in manufacturing enterprises: A perspective of organizational trust. *Journal of Business Research*, 112, 482–489.
- Mohamad, R., Kasan, N., dan Yazid, M. A. (2021). The impact of workplace conflict on employee voice behavior: Mediating role of self-efficacy. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 6(1), 368–378.
- Moksnes, U. K., Eilertsen, M. E. B., Ringdal, R., Bjørnsen, H. N., dan Rannestad, T. (2018). Life satisfaction in association with self-efficacy and stressor experience in adolescents – self-efficacy as a potential moderator. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 33(1), 222–230. <https://doi.org/10.1111/scs.12624>
- Morrison, E. W. (2016). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Ng, H., T. W., dan Feldman, D. C. (2016). Employee voice behavior and its implications for the organization: An integrative review. *Journal of Management*, 42(5), 1234–1261. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206316631163>
- Olekalns, M., dan Rees, L. (2020). Workplace Affect, Conflict, and Negotiation. In L.-Q. Yang, R. Cropanzano, C. S. Daus, dan V. Martínez-Tur (Eds.), *The Cambridge Handbook of Workplace Affect* (pp. 257–269). Cambridge University Press.
- Qian, X., Li, Q., Song, Y., dan Wang, J. (2020). Temporary employment and voice behavior: the role of self-efficacy and political savvy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(4), 607–629. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12232>
- Rojas, C. A., Mena, C., dan Orozco, A. (2020). Role of employee engagement in fostering employee voice behavior in manufacturing: A comparative study.

*Industrial Management dan Data Systems*, 120(9), 1604–1620.

- Sanusi, A. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis: disertai contoh proposal penelitian bidang ilmu ekonomi dan manajemen*.
- Sekaran, U., dan Bougie, R. (2016). *research methods for business*. [www.wileypluslearningspace.com](http://www.wileypluslearningspace.com)
- Sekaran, U., dan Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley dan Sons.
- Shrestha, A., dan Singh, B. (2023). Impact of Workplace Conflict on Employees' Performance in Commercial Banks of Nepal. *Journal of Economics and Management*, 3, 17–23. <https://doi.org/10.3126/jem.v3i1.59180>
- Tjosvold, D., Wong, A., dan Chen, N. Y. F. (2014). Cooperative and competitive conflict management in organizations. *Handbook of Conflict Management Research*, 33–50. <https://doi.org/10.4337/9781781006948.00009>
- Van Gramberg, B., Teicher, J., Bamber, G. J., dan Cooper, B. (2019). Employee Voice, Intention to Quit, and Conflict Resolution: Evidence from Australia. *ILR Review*, 73(2), 393–410. <https://doi.org/10.1177/0019793919876643>
- Widiyanto, G. (2018). Perilaku Individu Dalam Menghadapi Konflik dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi. *Primanomics : Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16(1), 77. <https://doi.org/10.31253/pe.v16i1.57>
- Zhang, J., Akhtar, M. N., Zhang, Y., dan Rofcanin, Y. (2019). High-commitment work systems and employee voice: A multilevel and serial mediation approach inside the black box. *Employee Relations*, 41(4), 811–827. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2018-0218>
- Zhang, W., Wu, Q., dan Hong, J. (2018). The role of interpersonal conflict in suppressing employee voice behavior: A study in the context of Chinese firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 673–695. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9537-2>
- Zhao, H., Chen, J., dan Wu, Z. (2019). Interpersonal conflict and employee voice behavior: The mediating role of job satisfaction. *Human Resource Management Review*, 29(2), 196–207. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.008>