



Efek mediasi *employee engagement* terhadap manajemen konflik dan kinerja karyawan pada perusahaan keluarga

Diniar Mufrihatul Fazza¹, Metta Padmalia^{2*}, Tony Antonio³

^{1,2}Universitas Ciputra Surabaya

³Universitas Ciputra Makassar

*Corresponding author: metta.padmalia@ciputra.ac.id

Article Info:

Received : April 2024

Revised : Juni 2024

Accepted : Agust 2024

DOI : [10.21067/mbr.v8i1.9987](https://doi.org/10.21067/mbr.v8i1.9987)

Copyright : Management and Business Review

Keywords : Manajemen konflik, kinerja karyawan, *employee engagement*

Abstract: This study aims to explore the mediating effect of employee engagement on conflict management and employee performance in family business. The study distributed surveys to the staff of family business, namely hospital. The data were then analyzed using the SEM-PLS (Structural Equation Modeling - Partial Least Squares) method. The findings of this study confirm that conflict management has a positive and significant influence on employee engagement. Additionally, employee engagement also significantly and positively affects employee performance. Furthermore, these findings affirm that employee engagement serves not only as a result of effective conflict management but also as a mediating factor that strengthens the relationship between conflict management and employee performance.

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini untuk mengeksplorasi efek mediasi dari keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap manajemen konflik dan kinerja karyawan pada perusahaan keluarga. Penelitian ini menyebarkan survei kepada staf perusahaan keluarga yaitu Rumah Sakit. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan metode SEM-PLS. Temuan dari penelitian ini menegaskan bahwa manajemen konflik mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat keterikatan karyawan. Sedangkan tingkat keterikatan karyawan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, temuan ini menegaskan dengan adanya keterikatan karyawan bukan hanya sebagai hasil dari manajemen konflik yang efektif, tetapi juga sebagai faktor mediator yang memperkuat hubungan antara manajemen konflik dan kinerja karyawan.

This is an open access article under the CC-BY licence.



Pendahuluan

Bisnis keluarga berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi global. Tjiang dan Mustamu (2014) mengemukakan bahwa bisnis keluarga mendominasi 80-98% bisnis di seluruh dunia. Selain itu kemajuan zaman dan teknologi juga berdampak pada evolusi bisnis keluarga di kalangan generasi penerus. PricewaterhouseCoopers (PwC) pada tahun 2021 melakukan survey yang menunjukkan hasil bahwa di Indonesia sekitar 65% bisnis keluarga memperkirakan pertumbuhan pada tahun 2021, tetapi hanya 93% yang memperkirakan pertumbuhan pada tahun 2022.

Perusahaan keluarga umumnya merujuk pada perusahaan yang dikelola atau diatur dengan maksud untuk mencapai tujuan bisnis yang tetap dipegang kendali oleh anggota keluarga yang sama atau sekelompok kecil anggota keluarga, yang diorganisir secara terstruktur agar memiliki kemampuan untuk bertahan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Melin *et al.*, 2013). Namun, perusahaan keluarga tidak lepas dari berbagai tantangan, salah satunya adalah konflik.

Di sisi lain, perusahaan keluarga, termasuk rumah sakit yang dijalankan secara keluarga, memiliki karakteristik unik yang memengaruhi dinamika organisasi dan pengambilan keputusan. Kehadiran nilai-nilai kekeluargaan seringkali menjadi aspek penting dalam pengelolaan perusahaan keluarga (Zellweger *et al.*, 2010). Hal ini mempengaruhi berbagai aspek, termasuk pengelolaan sumber daya manusia dan penyelesaian konflik di lingkungan kerja.

Adanya ketidakcocokan antara nilai-nilai serta tujuan yang diinginkan, baik pada tingkat organisasi maupun dalam interaksi individu dengan orang lain termasuk dalam konteks hubungan organisasi adalah sebuah konflik (Najib, 2008). Dalam bisnis keluarga, konflik peran terjadi karena anggota keluarga terlibat secara bersamaan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka, yang menyebabkan ambiguitas antara pekerjaan dan peran keluarga (Carr & Hmieleski, 2015). Konflik tidak dapat dihindari, namun dapat dikelola sedemikian rupa sehingga berdampak positif terhadap pembelajaran (Cartono *et al.*, 2020).

Keberhasilan suatu organisasi tidak dapat tercapai tanpa dukungan karyawan di tempat kerja. Melalui keterlibatan karyawan, mereka menjadi lebih menyadari akan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan organisasi yang semestinya (Anitha, 2014). Rumah Sakit Ibu dan Anak bertempat di Kota Gresik dengan jumlah karyawan sekitar 78 orang. Rumah Sakit ibu dan anak ini merupakan perusahaan keluarga, memiliki karyawan terdiri dari anggota keluarga dan non-keluarga. Interaksi dan hubungan antar manusia di tempat kerja berpotensi menimbulkan konflik. Berdasarkan fenomena yang terjadi beberapa karyawan non-keluarga sering kali kesulitan dalam bekerja secara profesional dikarenakan adanya ketidaksesuaian keputusan yang diambil oleh pimpinan dari anggota keluarga. Kepemimpinan yang sepenuhnya terdiri dari anggota keluarga khususnya pada tingkat direksi, menciptakan dinamika internal yang kompleks. Kehadiran anggota keluarga dalam

jajaran *Top Management* dapat mengakibatkan terjadinya kepemimpinan ganda dan tumpang tindih dalam pengambilan keputusan, karena adanya persaingan dan konflik antar saudara (Alderson, 2015). Konflik internal semacam ini, yang sering kali berakar dari masalah keluarga, memiliki dampak negatif seperti keputusan yang kurang baik, tingkat turnover karyawan yang tinggi, dan menurunnya kinerja suatu perusahaan (Qiu & Freel, 2020).

Konflik yang berlangsung lama dan tidak tertangani dapat mengurangi keterlibatan karyawan secara signifikan (De Dreu & Gelfand, 2008). Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya keterlibatan karyawan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya dapat menyebabkan *turnover* karyawan yang tinggi. Perputaran karyawan dapat mengakibatkan penurunan motivasi, komitmen terhadap organisasi, dan kemerosotan budaya, dikarenakan karyawan sering berganti yang tidak dapat dihindari dapat menurunkan mutu pelayanan (Sinaga *et al.*, 2019). Fenomena ini mendorong minat peneliti untuk melakukan penelitian tentang manajemen konflik terhadap kinerja karyawan, dengan memasukkan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Zhu *et al.* (2009) ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh penting terhadap keterlibatan karyawan. Pada temuan lain menyimpulkan bahwasanya manajemen konflik memiliki dampak terhadap kinerja karyawan (Naibaho *et al.*, 2023). Sementara itu, temuan Siswono (2016) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan serta simultan pada kinerja karyawan. Dengan mempertimbangkan konteks unik perusahaan keluarga, penting untuk memahami bagaimana manajemen konflik yang efektif dapat memitigasi dampak negatif dan untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi efek mediasi dari keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap korelasi manajemen konflik dan kinerja karyawan pada industri kesehatan, khususnya di perusahaan keluarga.

Manajemen konflik terhadap *employee engagement*

Setiap organisasi tentu terdapat sejumlah konflik di dalamnya. Akan menjadi dampak buruk dari konflik yang timbul di lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan, produktivitas, serta moral (Soieb *et al.*, 2013). Jika anggota organisasi ingin berfungsi secara efektif di tingkat manapun, mereka harus memiliki keterampilan dalam manajemen konflik (DasGupta, 2011). Temuan dari Aniefiok *et al.* (2018) menyoroti pentingnya strategi manajemen konflik dalam organisasi untuk menciptakan suasana kerja yang baik dan menginspirasi keterlibatan karyawan. Berdasarkan keterikatan hubungan tersebut, maka diajukan hipotesis penelitian manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

H₁: Manajemen konflik memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*

***Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan**

Banyak penelitian menunjukkan bahwasanya semakin banyak jumlah karyawan yang kehilangan rasa keterikatan terhadap perusahaan, hal ini akhirnya akan menyebabkan mereka menjadi skeptis terhadap segala inisiatif atau bentuk komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan, dan sikap skeptis ini berpotensi menular kepada karyawan yang lain (Rachmawati, 2014). Jika karyawan merasa terhubung secara kuat dengan perusahaan, ini dapat meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan (Baumruk, 2006). Sebaliknya, ketika tidak ada rasa keterikatan atau keterlibatan karyawan, kinerja mereka menjadi kurang efektif dan efisien, mereka tidak menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan, dan tidak berminat untuk mengikuti perubahan di dalam organisasi (Rachmawati, 2014). Berdasarkan keterikatan hubungan tersebut, maka diajukan hipotesis *employee engagement* akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂: *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Manajemen konflik terhadap kinerja karyawan

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa mengelola konflik tempat kerja sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan. Secara khusus, mengatasi konflik hubungan dapat berdampak positif pada kinerja kontekstual, sementara mengelola konflik kerja secara keseluruhan dapat meningkatkan komitmen karyawan (Aniefiok *et al.*, 2018). Berdasarkan keterikatan hubungan tersebut, maka diprediksi pada penelitian ini manajemen konflik akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Beberapa peneliti telah mengeksplorasi hubungan antara strategi manajemen konflik dan hasil organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pendekatan manajemen konflik yang konstruktif, seperti kolaborasi dan kompromi, memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi, sementara konflik yang tidak diselesaikan atau dikelola dengan buruk dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja dan kinerja (De Dreu & Gelfand, 2008). Namun, hubungan antara strategi manajemen konflik, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan belum banyak dieksplorasi dalam literatur. Salah satu kerangka teoritis yang memberikan wawasan tentang hubungan ini adalah model Job Demands-Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007). Menurut model ini, tuntutan pekerjaan (misalnya, konflik) dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan, yang akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan. Perspektif ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara manajemen konflik dan kinerja karyawan.

H₄: *Employee engagement* mampu memediasi manajemen konflik terhadap kinerja karyawan

Metode

Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di Rumah Sakit dan akan menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 63 orang karyawan tetap. Teknik pengambilan sampel akan menggunakan metode sensus, di mana semua anggota populasi akan menjadi sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner, dengan menggunakan skala Likert. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan pendekatan SEM-PLS. Penggunaan pendekatan SEM-PLS dapat mengukur model hubungan sebab-akibat yang dinamis dari variabel yang diteliti (Kumar & Purani, 2018).

Variabel manajemen konflik diukur menggunakan indikator terbatasnya sumber daya, struktur organisasi, komunikasi, perbedaan individu. Untuk variabel *employee engagement* terdiri dari indikator *Vigour*, *Absorption*, *Dedication* (Siswono, 2016). Sedangkan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, kemandirian, serta efektivitas digunakan pada variabel kinerja karyawan.

Hasil

Hasil karakteristik responden, menunjukkan bahwa karyawan Rumah Sakit X di kota Gresik mayoritas berjenis kelamin perempuan dengan prosentase 63,5% sedangkan karyawan laki-laki sejumlah 36,5%. Penelitian ini dilakukan pada karyawan dengan masa kerja selama 1-2 tahun sebesar 27%, 3-5 tahun sebesar 42,9% dan di atas 5 tahun sebesar 30,2%. Studi ini melibatkan tiga variabel laten yang terdiri dari 32 indikator. Berdasarkan data yang diperoleh dari rekapitulasi kuesioner kemudian dilakukan analisis data dengan melihat nilai *outer loadings*, *composite reliability*, *Cronbach alpha*, dan AVE (*Average Variance Extracted*). Tabel 1 menunjukkan seluruh indikator dapat memenuhi syarat validitas karena memiliki nilai $> 0,7$.

Hair *et al.* (2011) mengungkapkan bahwa baiknya nilai *outer loading* apabila menghasilkan nilai lebih dari 0,7. Kemudian, indikator yang menunjukkan nilai *outer loading* kurang dari 0,7 harus dihapus dalam kerangka model penelitian. Peningkatan nilai menandakan bahwa indikator memiliki dampak yang lebih besar dalam mengukur variabel laten. Hasil variabel EE (*Employee Engagement*), KK (Kinerja Karyawan), dan MK (Manajemen Konflik) di atas memiliki nilai $> 0,7$. Oleh karena itu, semua indikator dapat dimasukkan ke dalam penelitian dan tidak perlu dikecualikan dari proses penelitian.

Tabel 2 adalah hasil uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, serta *Average Variance Extracted* (AVE). Uji Cronbach alpha dapat diterima apabila nilai $> 0,7$. Reliabilitas komposit, yang memiliki rentang nilai dari 0 hingga 1, menunjukkan kehandalan indikator. Indikator dianggap dapat diandalkan jika memiliki nilai 0,6 atau lebih tinggi. Nilai AVE harus di atas 0,5. Tabel tersebut

Tabel 1. Validitas Konstruk

Variabel	Manajemen Konflik	Employee Engagement	Kinerja Karyawan
M.K'1	0,747		
M.K'2	0,822		
M.K'3	0,811		
M.K'4	0,806		
M.K'5	0,762		
M.K'6	0,780		
M.K'7	0,762		
M.K'8	0,790		
M.K'9	0,746		
M.K'10	0,709		
E.E'1		0,776	
E.E'2		0,874	
E.E'3		0,781	
E.E'4		0,833	
E.E'5		0,815	
E.E'6		0,786	
E.E'7		0,823	
E.E'8		0,770	
E.E'9		0,836	
E.E'10		0,752	
E.E'11		0,819	
E.E'12		0,788	
K.K'1			0,827
K.K'2			0,803
K.K'3			0,819
K.K'4			0,808
K.K'5			0,776
K.K'6			0,771
K.K'7			0,795
K.K'8			0,860
K.K'9			0,889
K.K'10			0,873

Sumber: *Output SmartPLS (2024)*

menunjukkan bahwa semua variabel laten memiliki nilai Alpha Cronbach di atas 0,7, sementara nilai Composite Reliability dan AVE juga melebihi 0,7 dan 0,5 secara berturut-turut. Dengan demikian, semua instrumen dalam penelitian ini dianggap valid karena nilai-nilainya melebihi ambang batas ketentuan. Sehingga semua variabel yang digunakan dapat dipercaya untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 2. Konstruk Reliabilitas

Indikator	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kinerja Karyawan	0,947	0,954	0,678
<i>Employee Engagement</i>	0,951	0,957	0,648
Manajemen Konflik	0,926	0,937	0,599

Sumber: *Output SmartPLS (2024)*

Untuk mengevaluasi signifikansi dari hipotesis penelitian, uji t digunakan. Variabel dianggap signifikan jika nilai uji t-nya melebihi 1,96. Informasi mengenai nilai uji hipotesis untuk setiap hubungan antar variabel dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Uji Hipotesis

Hubungan antar variabel	Original Sample	t-statistics	P Values
E.E -> K.K	0,690	11,287	0,000
M.K -> E.E	0,518	6,800	0,000
M.K -> K.K	0,213	2,734	0,006
M.K -> E.E -> K.K	0,358	5,433	0,000

Sumber: *Output SmartPLS (2024)*

Tabel 3 menunjukkan bahwa hipotesis pada penelitian ini seluruhnya dapat diterima termasuk uji variabel mediasi yang mana menghasilkan nilai *indirect effect* dari *original sample* sebesar 0,358 dan *p values* sebesar 0,000 artinya *employee engagement* mampu memediasi manajemen konflik dan kinerja karyawan. variabel *employee engagement* memiliki indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi yaitu pada *Vigour* dan *Absorption* yang menunjukkan semangat kerja dan konsentrasi karyawan pada pekerjaan. Hal ini sesuai dengan kondisi di Rumah Sakit di mana karyawan harus berkonsentrasi dalam pekerjaan mereka yang berkaitan langsung dengan keselamatan pasien.

Pembahasan

Manajemen konflik berpengaruh terhadap *employee engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya manajemen konflik berpengaruh terhadap *employee engagement* atau keterlibatan karyawan. Temuan ini mendapat dukungan dari penelitian sebelumnya oleh Zhang *et al.* (2023), yang menunjukkan bahwa salah satu indikator manajemen konflik, yaitu komunikasi, memiliki dampak langsung terhadap keterlibatan karyawan, terutama pada perawat di rumah sakit. Seperti temuan dari Aniefiok *et al.* (2018) yang juga menyoroti pentingnya strategi

manajemen konflik dalam organisasi untuk menciptakan suasana kerja yang baik dan menginspirasi keterlibatan karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen konflik dalam konteks perusahaan keluarga, jika dikelola dengan baik, dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan. Pentingnya memasukkan unsur kekeluargaan dan komunikasi yang efektif dalam pengelolaan konflik juga ditegaskan. Oleh karena itu, dimensi kekeluargaan memainkan peran penting dan harus dikelola dengan baik di dalam perusahaan untuk mendapatkan dampak yang positif. Sebagaimana yang disarankan oleh García *et al.* (2014), dalam bisnis yang terorganisir dengan baik, ruang untuk konflik akan berkurang, dan hal ini dapat membantu meningkatkan keterlibatan karyawan secara keseluruhan.

***Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya *employee engagement* atau keterlibatan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sesuai dengan temuan pada penelitian sebelumnya oleh Siswono (2016), yang menunjukkan bahwasanya tingkat keterlibatan karyawan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks industri kesehatan, terutama di Rumah Sakit, di mana mayoritas tenaga kerja adalah petugas kesehatan, kondisinya tentu berbeda dengan industri lain. Mereka memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pasien dan tidak dapat menolak kewajiban untuk menangani pasien, bahkan jika itu melebihi jam kerja mereka. Dari sinilah pentingnya keterlibatan karyawan terhadap kinerja mereka menjadi sangat nyata. Seperti yang diungkapkan Rachmawati (2014) ketika tidak ada rasa keterikatan atau keterlibatan karyawan, kinerja mereka menjadi kurang efektif dan efisien, mereka tidak menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan, dan tidak berminat untuk mengikuti perubahan di dalam organisasi. Dengan demikian, keterlibatan karyawan berdampak signifikan pada kinerja karyawan, terutama dalam sektor kesehatan seperti Rumah Sakit. Maka dari itu, upaya untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan bisa menjadi strategi yang cukup efektif untuk meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Naibaho *et al.* (2023), yaitu manajemen konflik memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks perusahaan keluarga, dinamika konflik seringkali lebih kompleks karena campur tangan hubungan keluarga dalam pengambilan keputusan dan operasional perusahaan. Konflik internal dalam perusahaan keluarga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidajelasan dalam struktur kekuasaan, perbedaan nilai, dan kesulitan dalam pemisahan antara kehidupan pribadi dan profesional sering kali menjadi pemicu konflik di lingkungan

perusahaan keluarga (Qiu & Freel, 2020). Selain itu, masalah komunikasi juga menjadi perhatian utama dalam perusahaan keluarga. Komunikasi seringkali bersifat informal, yang dapat menyebabkan kesalahpahaman dan ketidakjelasan. Oleh karena itu, pentingnya komunikasi yang efektif dan terbuka di antara semua anggota keluarga dari berbagai generasi sangatlah krusial untuk menjaga kelangsungan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam bisnis keluarga, sebagaimana yang disarankan oleh Alderson (2015).

Efek mediasi *Employee engagement* terhadap manajemen konflik dan kinerja karyawan

Mengacu pada hasil penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa *employee engagement* memainkan peran penting dalam menghubungkan manajemen konflik dengan kinerja karyawan. Sehingga dapat ditegaskan bahwa *employee engagement* memegang peran krusial sebagai mediator yang tidak boleh diabaikan. Tanpa adanya *employee engagement*, manajemen konflik yang diterapkan dalam konteks perusahaan keluarga tidak dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggarisbawahi pentingnya peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi yang sangat penting dalam struktur keseluruhan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Christian *et al.* (2011), yang menunjukkan bahwasanya keterlibatan karyawan memiliki korelasi signifikan dengan kinerja mereka. Ini menandakan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung melaksanakan tugas dengan lebih efisien dan efektif.

Simpulan

Employee engagement memainkan peran kunci sebagai mediasi antara manajemen konflik dan kinerja karyawan di perusahaan keluarga khususnya Rumah Sakit. Temuan menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh manajemen konflik yang efektif, tetapi juga memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara khusus, hasil analisis menunjukkan bahwa tanpa adanya tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi, manajemen konflik yang baik tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa manajemen konflik yang efektif dan *employee engagement* yang tinggi berperan krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks perusahaan keluarga di industri kesehatan seperti Rumah Sakit. Dalam praktiknya, penting bagi perusahaan keluarga untuk mempertimbangkan aspek-aspek ini dalam pengelolaan sumber daya manusia dan penyelesaian konflik di lingkungan kerja, serta memperkuat komunikasi dan nilai-nilai kekeluargaan untuk mendukung kinerja karyawan yang optimal.

Kesimpulan ini menegaskan bahwa *employee engagement* bukan hanya sebagai variabel yang dihasilkan dari manajemen konflik, tetapi juga sebagai faktor mediator yang memperkuat hubungan antara manajemen konflik dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia dan penyelesaian konflik di lingkungan kerja, perusahaan keluarga seperti Rumah Sakit harus memperhatikan peran penting *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Sebagai implikasi dari temuan ini, manajemen di Rumah Sakit perlu memperhatikan upaya untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi melalui strategi yang memperkuat *employee engagement*.

Daftar Pustaka

- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140–156. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2015-0030>
- Aniefiok, A. G., Vongsinsirikul, S., Suwandee, S., & Jabutay, F. (2018). The impacts of workplace conflict on employees' contextual performance and employee's commitment: A case study of private Universities in Thailand. *2018 5th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR)*, 355–359. <https://doi.org/10.1109/ICBIR.2018.8391221>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24–27. <https://doi.org/10.1108/14754390680000863>
- Carr, J. C., & Hmieleski, K. M. (2015). Differences in the Outcomes of Work and Family Conflict between Family- and Nonfamily Businesses: An Examination of Business Founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1413–1432. <https://doi.org/10.1111/etap.12174>
- Cartono, C., Meilawaty, K. N., & Muntazah, Y. (2020). Penerapan Komunikasi Dan Manajemen Konflik Di Kantor Media Rakyat Cirebon. *ORASI: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi*, 11(1), 35–48. <https://doi.org/10.24235/orasi.v11i1.6477>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual

- performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- DasGupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1–36.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates New York.
- García, J. O., Castejón, P. J. M., & Pérez, C. P. (2014). The culture of conflict in family business. *European Journal of Family Business*, 4(2), 25–35. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v4i2.5049>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Kumar, D. S., & Purani, K. (2018). Model specification issues in PLS-SEM. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 338–353. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0105>
- Melin, L., Sharma, P., & Nordqvist, M. (2013). *The SAGE handbook of family business*. SAGE Publications Ltd.
- Naibaho, W. A., Nasution, A. I. L., & Harahap, M. I. (2023). Analisis Penerapan Manajemen Konflik untuk Mengidentifikasi Peningkatan Kinerja Karyawan Distribusi Gas. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(2), 385–389. <https://doi.org/10.37034/infec.v5i2.571>
- Najib, H. M. (2008). *Manajemen Konflik*. CV. Pustaka Setia.
- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing family-related conflicts in family businesses: A review and research agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90–113. <https://doi.org/10.1177/08944865198932>
- Rachmawati, M. (2014). Employee engagement sebagai kunci meningkatkan kinerja karyawan (International Journal Review). *Among Makarti*, 6(2), 52–65. <https://doi.org/10.52353/ama.v6i2.88>
- Sinaga, S. V., Tarigan, E., & Bandur, A. (2019). The Mixed-Methods Study of Nursing Perception on Organizational Culture and Turnover in Hospital. *Indonesian Journal of Health Research*, 2(2), 49–59.
- Siswono, S. D. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan di rodex travel Surabaya. *Agora*, 4(2), 374–380.
- Soieb, A. Z. M., Othman, J., & D’Silva, J. L. (2013). The effects of perceived leadership styles and organizational citizenship behaviour on employee engagement: The

- mediating role of conflict management. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 91. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p91>
- Tjiang, C. G. H., & Mustamu, R. H. (2014). Studi deskriptif perencanaan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga di bidang konstruksi di sidoarjo. *Agora*, 2(2), 1369–1379.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zhang, L., Bu, P., & Liu, H. (2023). Work engagement, emotional disorders and conflict management styles in paediatric nurse: a mediating effect model. *Nursing Open*, 10(4), 2264–2272. <https://doi.org/10.1002/nop2.1480>
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619. <https://doi.org/10.1177/1059601108331242>