

## Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Asiani Sijabat

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura

\*Email: asianisijabat99@gmail.com

### **Abstract**

This study analyzes the effect of work conflict on employee performance embodied by job satisfaction. The sample used in this study amounted to 35 employees of PT. Mutiara Bakery Ambon. The technical analysis used is Partial Least Square (PLS). The results of this study showed that work conflicts did not have a significant effect on employee performance, The results also showed that work conflicts did not have a significant effect on employee satisfaction. Subsequently, job satisfaction has a significant effect on employee performance and the results show that job satisfaction mediates the influence of work conflict on employee performance.

**Keywords:** *Work Conflict, Job Satisfaction, Employee Performance.*

### **Abstrak**

Penelitian ini menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 35 karyawan PT. Mutiara Bakery Ambon. Teknis analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Hasil juga menunjukkan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Konflik Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

Received: 21-11-2024; Accepted: 11-12-2024; Published: 13-12-2024

## **PENDAHULUAN**

Di dunia bisnis saat ini, persaingan semakin ketat. Dalam hal ini, sumber daya manusia adalah komponen yang sangat penting dan penting bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Sumber daya manusia adalah individu yang siap, mampu, dan siap untuk mencapai tujuan perusahaan (Cahyadi et al., 2023). Sumber daya manusia juga dapat memengaruhi pertumbuhan bisnis. Sumber daya manusia yang handal sangat penting untuk keberhasilan bisnis. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang dipekerjakan oleh suatu perusahaan harus dikelola dengan sebaik mungkin untuk menciptakan keseimbangan antara kebutuhan sumber daya manusia dengan tuntutan kemajuan bisnis. Dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat, kehidupan juga berubah. Perkembangannya tak terhindarkan. Masalah sumber daya manusia masih menjadi perhatian utama, dan keberhasilan bisnis di era globalisasi bergantung pada sumber daya manusia.

Sumber daya manusia sangat penting untuk setiap operasi perusahaan (Iskandar, 2018). Kegiatan bisnis tidak akan berhasil tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal, meskipun perusahaan memiliki banyak sarana dan prasarana serta sumber daya keuangan. Dengan demikian, sumber daya manusia harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya karena merupakan komponen utama yang menentukan keberhasilan operasi perusahaan.

Tidak selamanya peran yang harus dijalani oleh pekerja yang sudah berkeluarga dapat diimbangi. Konflik akan muncul ketika peran dan tanggung jawab yang bertentangan antara pekerjaan dan keluarga muncul (Pangastuti & Sawitri, 2015). Tuntutan pekerjaan dapat mengganggu tanggung jawab keluarga. Ini dikenal sebagai konflik peran. Misalnya, seorang karyawan wanita yang dikenakan jam kerja berlebihan dan beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan pertengkaran suami-istri karena kurangnya perawatan anak. Hal ini pasti dapat mengganggu fokusnya pada pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki beban kerja berlebihan, yang menuntut kinerja tinggi dan membuat mereka bekerja lebih keras, akan mengalami kelelahan emosional, atau kelelahan emosional. Menjalani dua peran sekaligus, seperti dalam pekerjaan dan dalam keluarga, akan membuat karyawan merasakan konflik peran (Talo et al., 2020). Perubahan yang terjadi dalam masyarakat dalam kehidupan karyawan menyebabkan konflik yang tidak dapat dihindari. Jika konflik tidak dikendalikan oleh karyawan, mereka mungkin akan menimbulkan situasi yang merugikan perusahaan. Ketika karyawan biasanya berfokus pada diri mereka sendiri, mereka sekarang tidak lagi berkonsentrasi pada pekerjaan mereka.

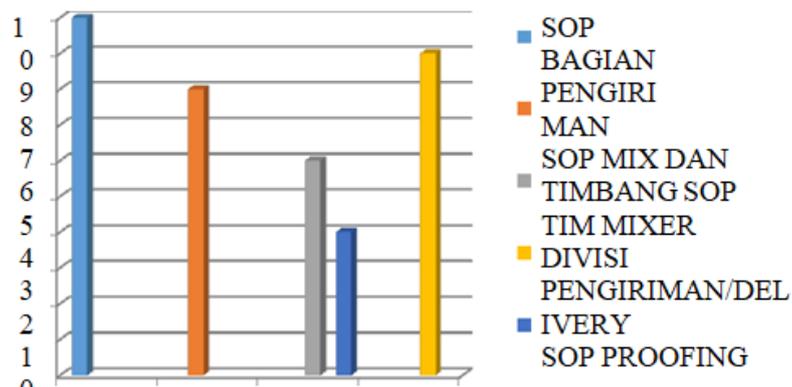
Tidak adanya konsentrasi dalam bekerja secara langsung akan mengakibatkan penurunan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak pada produktivitas perusahaan. Jika konflik di antara karyawan dapat dikendalikan, penurunan produktivitas karyawan tidak akan terlalu signifikan, tetapi jika tidak dapat dikendalikan, kondisi kinerja karyawan akan menjadi lebih buruk. Meningkatkan produktivitas bisnis dan mendukung produktivitas bisnis akan mendukung profitabilitas bisnis.

Perawat wanita dapat mengalami konflik peran karena karakter pekerjaan mereka. Salah satu contoh konflik peran adalah pekerja yang bekerja pada shift pagi dan siang akan mengalami kelelahan yang berbeda dengan pekerja yang bekerja pada shift malam. Karyawan yang bekerja pada shift pagi dan sore tidak mengalami stres karena mereka dapat istirahat sesuai dengan irama tubuh mereka (Fita, 2017).

Perusahaan harus memiliki perencanaan kinerja, yang merupakan proses di mana manajer dan karyawan bekerja sama untuk merencanakan apa yang harus dilakukan pada tahun berikutnya, menentukan bagaimana kinerja diukur, menemukan cara untuk mengatasi kesulitan, dan mencapai pemahaman bersama tentang bagaimana tugas dilakukan.

PT. Mutiara Bakery adalah industri rumahan yang memproduksi donat, roti, dan kue yang dibuat dengan higienis dan terjamin kualitasnya. Berdiri di kota Ambon sejak tahun 2017, PT. Mutiara Bakery memenuhi permintaan akan produk bakery yang semakin disukai oleh penduduk kota.

Tabel 1. Data Pembagian Kerja



Sumber: HRD PT. Mutiara Bakery Ambon

Tabel di atas menunjukkan informasi tentang pembagian pekerjaan karyawan PT. Mutiara Bakery Ambon. Di sana ada empat bagian kerja, masing-masing 10 orang untuk SOP Bagaian Pengiriman, 8 orang untuk SOP Mix dan Timbang, 6 orang untuk SOP Tim Mixer, 9 orang untuk Devisi Pengiriman/Pengiriman, dan 4 orang untuk SOP Pengujian. Perusahaan cenderung lebih keras untuk memberikan pelatihan dan pengenalan awal kepada semua karyawan di bagian kerja ini karena semua karyawannya adalah lulusan SMA.

Hal yang menjadi masalah ialah tingkat kerja yang cenderung padat, yang menyebabkan banyak karyawan mengeluh tentang banyaknya pekerjaan. Selain itu, karena pandemi COVID-19, beberapa karyawan harus dirumahkan oleh perusahaan. Akibatnya, pekerjaan yang sangat padat dan seringkali berlebihan membuat karyawan harus bekerja lebih banyak dari sebelumnya. Konflik kerja lebih sering terjadi antara karyawan karena pekerjaan yang ekstar dilakukan oleh karyawan. Selain itu, tekanan yang diberikan oleh perusahaan untuk memproduksi produk PT. Mutiara Bakery Ambon membuat karyawan harus bekerja lebih banyak untuk memenuhi permintaan pasar, yang mengakibatkan penurunan kinerja karyawan di PT. Mutiara Bakery Cabang Ambon.

## KAJIAN PUSTAKA

### Konflik Kerja

Konflik tidak selalu didefinisikan dengan cara yang sama, dan para ahli memiliki perspektif yang berbeda tentang masalah ini (Ekawarna, 2018). Kata "konflik" berasal dari kata Latin "con", yang berarti sama dengan "figen", yang berarti "serangan". Konflik didefinisikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia sebagai percekocokan, perselisihan, atau pertentangan (Khakim, 2017). Oleh karena itu, konflik didefinisikan sebagai adanya dua hal atau lebih yang berseberangan, tidak selaras, dan bertentangan satu sama lain.

Konflik kerja adalah pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidakcocokan kondisi yang dirasakan oleh karyawan karena hambatan komunikasi, perbedaan tujuan dan sikap, dan ketergantungan pada aktivitas kerja (Khotimah et al., 2019).

Berdasarkan pemahaman para ahli di atas, konflik kerja dapat didefinisikan sebagai pertentangan yang terjadi antara individu, kelompok, atau organisasi yang disebabkan oleh ketidakcocokan dalam keadaan kerja yang dialami oleh karyawan. Ketidakcocokan ini dapat disebabkan oleh perbedaan dalam komunikasi, tujuan, status, sikap, penilaian, atau pandangan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional di mana nilai balas jasa kerja karyawan perusahaan tidak sesuai dengan nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan (Ardianti et al., 2018). Balas jasa kerja karyawan, baik "finansial" maupun "nonfinansial". Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana seseorang karyawan melihat pekerjaan mereka (Wiliandari, 2015). Perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka disebut kepuasan kerja.

Jika karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka pada tingkat tertentu, mereka mungkin tidak akan mencari pekerjaan di tempat lain. Apabila karyawannya merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk tetap di perusahaan bahkan jika tidak semua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Namun, kepuasan kerja, menurut (VINCENT & NUGROHO, 2019), adalah keadaan emosional yang menyenangkan di mana seorang karyawan melihat pekerjaan mereka. Perasaan seseorang terhadap pekerjaannya ditunjukkan oleh kepuasan kerja mereka (Sutrisno et al., 2022). Ini berdampak pada keyakinan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan segala sesuatu yang mereka temui di lingkungan kerja mereka.

Menurut beberapa definisi kepuasan kerja yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perbandingan antara bagaimana seseorang melihat dan mengharapkan pekerjaan yang mereka lakukan dengan apa yang mereka harapkan dari pekerjaan yang mereka lakukan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang karyawan di tempat kerja sesuai dengan standar hasil kerja, target, atau sasaran yang telah ditetapkan dan disepakati bersama (Zahriyah, 2015). Kinerja karyawan tidak hanya informasi untuk menaikkan gaji atau promosi perusahaan (Qustolani, 2017). Namun, untuk menghindari penurunan kinerja, perusahaan harus memotivasi karyawan dan membuat rencana untuk memperbaiki kinerja mereka. Kinerja karyawan harus dinilai untuk memberikan peluang kepada karyawan untuk melihat rencana karier mereka, melihat kekuatan dan kelemahan mereka, sehingga perusahaan dapat menetapkan gaji, promosi, dan pengawasan perilaku karyawan.

Perusahaan melakukan penilaian kinerja karena itu merupakan sarana untuk membangun sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasi (Supriyadi & Zaharuddin, 2023). Selain itu, penilaian ini memungkinkan manajer puncak untuk memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang diberikan kepada seluruh organisasi. Diharapkan bahwa ini akan mendorong dan mendorong setiap bagian untuk bekerja lebih efisien dan efektif.

### **METODE PENELITIAN**

Peneliti menggunakan metode kuantitatif dalam penelitian. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dibuat sebelumnya (Anshori & Iswati, 2019).

Karyawan PT. Mutiara Bakery Ambon berada di Jl. J. Leimena, Desa Hative Besar, Kecamatan Teluk Ambon, Kota Ambon, sebagai subjek penelitian ini. Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan adalah 35 karyawan.

Partial Least Square (PLS) pertama kali dikembangkan oleh Herman Wold, guru Karl Joreskog, yang mengembangkan SEM (Fassarozzi, 2017). Wold menyebut PLS sebagai "Soft Modeling" dan dianggap sebagai metode analisis yang kuat karena dapat diterapkan pada semua skala data. Ada kemungkinan bahwa ukuran sampel tidak perlu besar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Teknik pengolahan data menggunakan SmartPLS (*Partial Least Square*) membutuhkan dua tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian (Musyaffi et al., 2022).

#### *Convergent Validity*

Penilaian *convergent validity* berdasar korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.7 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin yang dikutip (Ratnaningsih, 2021), nilai *outer loading* antara 0.5 - 0.6, untuk penilaian tahap awal dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0.7.

**Tabel 1. Nilai Loading Factor**

Variabel	Indikator	Loading Factor
Konflik Kerja	KP 1	0,878
	KP 2	0,667
	KP 3	0,867
	KP 4	0,798
	KP 5	0,610
Kepuasan Kerja	KK 1	0,842
	KK 2	0,886
	KK 3	0,733
	KK 4	0,864
	KK 5	0,937
	KK 6	0,774
	KK 7	0,900
	KK 8	0,964
	KK 9	0,957
	KK 10	0,900
Kinerja Karyawan	KIK 1	0,923
	KIK 2	0,939
	KIK 3	0,811
	KIK 4	0,882
	KIK 5	0,589

Sumber: Data Primer diolah

Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada tabel diatas. Nilai *Outer Loading* atau korelasi antar konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergent validity* dan dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factor* > 0,5. Maka semua indikator pada semua variabel dinyatakan layak dan valid serta bisa digunakan untuk analisis lebih lanjut

#### *Composite Reliability*

*Composite Reliability* adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur yang dapat dipercaya dan diandalkan. Data yang dimiliki *composite reliability* > 0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi. *Composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu, *Internal Consistency* dan *Cronbach's Alpha*.

Tabel 2. *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability
X1 (Konflik Kerja)	0,878
X2 (Kepuasan Kerja)	0,970
Y (Kinerja Karyawan)	0,957

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan data table diatas, dapat diketahui bahwa nilai composite reliability semua variabel penelitian  $> 0.7$ . Variabel konflik kerja (X1) 0,878, variabel kepuasan kerja (X2) 0,971 dan variabel kinerja karyawan (Y) 0,957. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi composite reliability sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliability yang tinggi.

### Koofisien Determinasi

Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R-Square untuk konstruk laten endogen.

Tabel 3. Nilai R-Square

Konstruk	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja (X2)	0,828	0,824
Kinerja Karyawan (Y)	0,728	0,715

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas nilai R-Square dari kepuasan kerja adalah 0,828 atau 82,8%. Hasil ini menunjukkan bahwa keragaman variabel kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh konflik kerja sebesar 0,824%. Sedangkan sisanya sebesar 17,6% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai R-Square pada variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,728 atau 72,8%. Hasil ini menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh konflik kerja dan kepuasan kerja sebesar 0,715%. Sedangkan sisanya sebesar 28,5% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis Secara Langsung

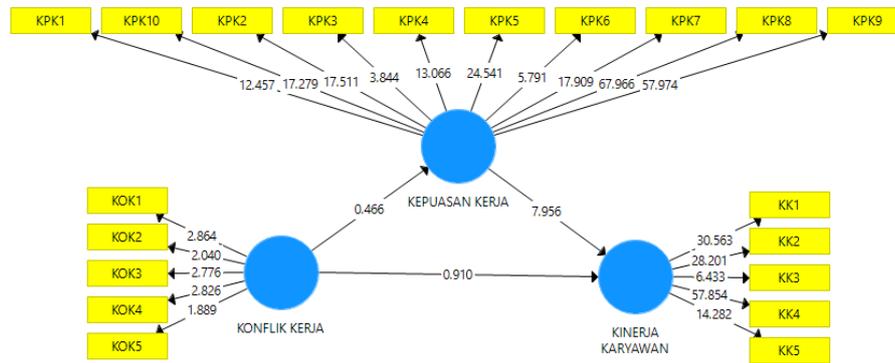
Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistik dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values  $< 0.05$ . Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan antara Konstruk	T-Statistik	P-Values	Status
H1	Konflik Kerja (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,910	0,363	Ditolak
H2	Konflik Kerja (X1) → Kepuasan kerja (X2)	0,466	0,642	Ditolak
H3	Kepuasan Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	7,956	0,000	Diterima

Sumber: Data Primer diolah

Pada data diatas menunjukkan bahwa nilai P-Value sebesar 0,363 yakni lebih besar dari nilai signifikan yaitu, 0,50. Hal ini berarti konflik kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi tingkat konflik dalam bekerja akan mampu menurunkan kinerja karyawan. Hipotesis 1 ditolak. Pada data diatas menunjukkan bahwa nilai P-Value sebesar 0.466 yakni lebih besar dari nilai signifikan yaitu, 0.05. Hal ini berarti konflik kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti semakin tinggi tingkat konflik kerja maka mampu menurunkan kepuasan kerja. Hipotesis 2 ditolak. Pada data diatas menunjukkan bahwa nilai P-Value sebesar 0,000 yakni lebih kecil dari nilai signifikan yaitu, 0.05. Hal ini berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti kepuasan kerja mampu meningkatkan secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis 3 diterima.



Gambar 1. Model Jalur *Bootstrapping*

### Pengujian Efek Mediasi

Pada tahap ini akan dibahas efek mediasi, yaitu hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel mediasi. Yang bisa dilihat nilai mediasi pada *specific indirect effect*.

Tabel 5. Hasil Uji Efek Mediasi

Hipotesis	Hubungan antara Konstruk	T-Statistik	P-Values	Status
H4	Konflik Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	3,151	0,002	Diterima

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan hasil pengujian koefisien pengaruh tidak langsung dengan mediasi kepuasan kerja dalam konflik kerja terhadap kinerja karyawan, maka dapat diambil kesimpulan terkait hipotesis adalah bahwa nilai P-Values sebesar 0,002 yakni lebih kecil dari nilai signifikan yaitu, 0,05. Hal ini berarti kepuasan kerja dapat memediasi konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Hipotesis 4 diterima.

### Pembahasan

#### Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik kerja secara tidak signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Tidak mungkin untuk menghindari konflik, tetapi mereka dapat diminimalkan agar tidak menyebabkan permusuhan dan kerugian. Namun, jika konflik ditangani dengan baik, organisasi akan memperoleh keuntungan yang paling besar, seperti menciptakan persaingan yang sehat antara karyawan.

Pandangan interaksionis atas konflik mengatakan bahwa beberapa konflik penting bagi kelompok untuk meningkatkan kinerjanya. Pandangan ini mendorong konflik karena kerja sama kelompok yang harmonis, damai, dan tenang rentang untuk menjadi statis, acuh tak acuh, dan tidak responsif terhadap perubahan dan inovasi. Pandangan ini sangat membantu dalam menunjukkan bahwa suatu kelompok dapat tetap kreatif, kritis, dan bersemangat dengan tingkat konflik yang minimal. Menurut perspektif interaksionis ini, disebut konflik fungsional.

### **Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut pengujian hipotesis penelitian ini, konflik tidak berdampak signifikan pada kepuasan kerja. Ini berarti tingkat konflik yang lebih tinggi akan menyebabkan karyawan kurang puas dengan pekerjaan mereka. Bahwa konflik, baik konflik hubungan maupun tugas, berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja. Namun, konflik kerja tidak selalu menurunkan kepuasan kerja di PT. Mutiara Bakery Ambon..

Konflik kerja didefinisikan sebagai ketidaksepakatan dan perbedaan pendapat tentang suatu hal. Konflik dapat berdampak baik atau buruk pada organisasi. Dalam hal positif, konflik dalam organisasi dapat meningkatkan ritme kerja, membuat pekerjaan lebih cepat selesai, dan meningkatkan kedisiplinan karyawan. Di sisi lain, konflik dalam organisasi dapat menyebabkan stres kerja, penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen organisasi, dan peningkatan keinginan untuk berhenti..

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut hasil penelitian, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dianggap memengaruhi satu sama lain. Karena setiap penambahan 1% ke variabel kepuasan kerja, nilai kinerja karyawan meningkat sebesar 0,000, yang menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan mengalami peningkatan yang positif. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa puas dengan apa yang mereka lakukan, hal itu berdampak positif pada kinerja karyawan di Mutiara Bakery Ambon.

Kepuasan kerja muncul ketika ada korelasi antara tanggung jawab yang diberikan kepada pekerja dan hasil yang mereka capai. Jika tidak ada perbedaan antara persepsi karyawan terhadap kenyataan yang terjadi dan yang diinginkan atau diharapkan, atau bahkan jika karyawan mendapatkan lebih dari yang dia harapkan, mereka akan merasa puas. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka pasti akan lebih produktif dan akan tetap di perusahaan. Ada kemungkinan bahwa tingkat kepuasan karyawan berkorelasi negatif dengan tingkat produktivitas.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut hasil olah data, konflik kerja sebagai variabel mediasi terkait dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sebelum membahas peran mediasi atau hubungan tidak langsung, akan dijelaskan hubungan tidak langsung antara konflik kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, hasil menunjukkan bahwa (1) tidak ada pengaruh antara konflik kerja dan kepuasan kerja, (2) tidak ada pengaruh antara konflik kerja dan kepuasan kerja, dan (3) ada pengaruh antara kepuasan dan kinerja karyawan. Jika dilihat dari hasil signifikansi hubungan maka dapat di nyatakan bahwa status mediasi variabel kepuasan kerja adalah mediasi sempurna. Artinya

dengan ada mediasi dari kepuasan kerja yang berpengaruh positif pada konflik kerja terhadap kinerja karyawan, maka dengan demikian kepuasan kerja mampu menurunkan konflik kerja pada karyawan PT. Mutiara Bakery Ambon dan mengalami peningkatan kerja karyawan. Sehingga target kerja karyawan dapat tercapai dan terpenuhi. Dengan status mediasi ini maka dapat dinyatakan bahwa jika karyawan di Mutiara Bakery Ambon merasakan adanya kenyamanan dalam kerja yang baik tidak serta merta akan membangkitkan konflik antara karyawan di perusahaan, namun tanpa adanya kepuasan kerja karyawan maka niat untuk melakukan konflik kerja dari perusahaan akan semakin dapat ditekan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penulis mencapai beberapa kesimpulan dari penelitian tentang Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Mutiara Bakery Ambon, sebagai berikut:

- 1). Konflik kerja tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan di Mutiara Bakery Ambon.
- 2). Pengaruh konflik kerja berdampak tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tidak signifikan ini menunjukkan bahwa tingkat konflik kerja yang lebih tinggi akan berdampak lebih rendah pada kepuasan kerja karyawan di Mutiara Bakery Ambon.
- 3). Kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi akan berdampak lebih rendah pada kinerja
- 4). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator antara konflik kerja dan kinerja karyawan. Ini berarti bahwa meskipun lebih banyak konflik kerja tidak selalu menurunkan kinerja karyawan, kepuasan kerja di Mutiara Bakery Ambon dapat meningkat jika ada tanda-tanda kepuasan kerja seperti gaji atau upah, rekan kerja, dan supervisi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, M., & Iswati, S. (2019). *Metodologi penelitian kuantitatif: edisi 1*. Airlangga University Press.
- Ardianti, F. E., Qomariah, N., & Wibowo, Y. G. (2018). Pengaruh motivasi kerja, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi kasus pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karangsari Banyuwangi). *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(1).
- Cahyadi, N., S ST, M. M., Joko Sabtohadhi, S. E., Alkadrie, S. A., SE, M. M., Megawati, S. P., BI, M. P., Khasanah, S. P., Kom, M., & Djajasinga, I. N. D. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Ekawarna, E. (2018). *Manajemen konflik dan stres*. Bumi Aksara.
- Fassarozzi, E. (2017). PEGARUH TEKNOLOGI, KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP PERILAKU DAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Industri Percetakan di Kota Pekanbaru). *Jurnal Daya Saing*, 3(2), 113–119.
- Fita, E. D. (2017). Hubungan konflik peran ganda dengan stres kerja terhadap perawat wanita. *Journal Psikoborneo*, 5(2), 237–278.

- Iskandar, D. (2018). Strategi peningkatan kinerja perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia dan kepuasan kerja dan dampaknya terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(1), 23–31.
- Khakim, M. A. (2017). *Komunikasi Politik dalam Konflik Saluran Air Sawah di Kecamatan Undaan, Kudus: Sebuah Pendekatan Sosial-Buday*.
- Khotimah, S., Jayusman, H., & Bahriah, N. (2019). Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Suri Adidaya Kapuas Di Kumai. *Magenta*, 7(1), 9–22.
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). *Konsep dasar structural equation model-partial least square (sem-pls) menggunakan smartpls*. Pascal Books.
- Pangastuti, B., & Sawitri, D. R. (2015). Hubungan antara konflik peran pekerjaan-keluarga dengan kesejahteraan psikologis pada anggota kowad di Kodam IV/Diponegoro. *Jurnal Empati*, 4(2), 203–208.
- Qustolani, A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 4(2), 78–86.
- Ratnaningsih, D. S. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1267–1278.
- Supriyadi, S. T. P., & Zaharuddin, S. E. (2023). Evaluasi Kinerja Organisasi. *Manajemen & Evaluasi Kinerja Organisasi: Implementasi Pada Pendidikan Anak Usia Dini*, 1.
- Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak Kompensasi, motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan: Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3476–3482.
- Talo, S. L., Timuneno, T., & Nursiani, N. P. (2020). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kupang. *GLORY Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 73–91.
- VINCENT, W., & NUGROHO, N. (2019). Analisis Kepuasan Kerja Karyawan CV. Mitra Belawan Fishing Medan. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 3(1).
- Wiliandari, Y. (2015). Kepuasan kerja karyawan. *Society*, 6(2), 81–95.
- Zahriyah, U. W. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)*. Brawijaya University.