

**PENGARUH KONFLIK DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS SOSIAL PEMBERDAYAAN
PEREMPUAN DAN PERLINDUNGAN ANAK KOTA PROBOLINGGO**

Cholisoh

iam.chalissah@gmail.com

Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Probolinggo

ABSTRACT

Employee performance in regional social service agencies is significantly influenced by internal working conditions, particularly work conflict and perceived workload. This study examines the effects of work conflict and workload on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable in a municipal-level public social service organization. A quantitative approach with an explanatory design was employed. The population comprised all employees of the local social service agency, and total sampling was applied. Data were collected through structured Likert-scale questionnaires and analyzed using path analysis with statistical software. The analysis included instrument testing, classical assumption tests, multiple regression, and mediation testing. The results indicate that work conflict and workload significantly affect job satisfaction and directly influence employee performance. Job satisfaction also has a positive and significant effect on performance. Furthermore, mediation analysis confirms that job satisfaction significantly mediates the relationship between work conflict, workload, and employee performance. These findings underscore the importance of managing workplace conflict and allocating workload proportionally to sustain job satisfaction and improve performance in the public sector.

Keywords: work conflict; workload; job satisfaction; employee performance; mediation analysis; public sector organization.

ABSTRAK

Kinerja pegawai pada organisasi pelayanan sosial pemerintah daerah sangat dipengaruhi oleh kondisi kerja internal, khususnya konflik kerja dan beban kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh konflik kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan teknik total sampling terhadap seluruh pegawai pada instansi perangkat daerah bidang sosial tingkat kota. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kedua variabel juga berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta memediasi hubungan antara konflik kerja dan beban kerja terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan konflik dan penataan beban kerja yang proporsional untuk menjaga kepuasan dan meningkatkan kinerja pegawai sektor publik.

Kata kunci: konflik kerja; beban kerja; kepuasan kerja; kinerja pegawai; mediasi.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan determinan utama kualitas pelayanan publik (Daswati, 2022). Dalam organisasi pelayanan sosial pemerintah daerah, pegawai tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menangani kasus sosial yang kompleks dan melibatkan kelompok rentan sehingga dituntut memiliki kompetensi profesional, keterlibatan kerja, dan kemampuan mengambil keputusan yang tepat (Tu et al., 2022). Kondisi tersebut menimbulkan tekanan kerja yang tinggi, baik secara emosional maupun administratif, yang berpotensi memicu burnout, compassion fatigue, serta penurunan kualitas pelayanan apabila tidak didukung oleh sumber daya organisasi yang memadai (Giauque et al., 2022; Sciepura & Linos, 2022).

Dalam praktiknya, peningkatan tuntutan layanan, keterbatasan sumber daya, serta koordinasi lintas unit sering memunculkan konflik kerja dan persepsi beban kerja yang berlebihan (Tummers et al., 2021). Konflik dapat timbul akibat ketidakjelasan peran, perbedaan persepsi, maupun distribusi tugas yang tidak seimbang, sehingga berpengaruh terhadap efektivitas kerja dan hubungan antarpegawai (Alfes et al., 2022). Sementara itu, beban kerja yang tinggi berpotensi menurunkan keseimbangan kerja, meningkatkan kelelahan (burnout), serta mengurangi kualitas penyelesaian tugas apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dan pengelolaan sumber daya yang memadai (Bakker & de Vries, 2021; Lesener et al., 2023).

Secara teoritis, konflik kerja dan beban kerja merupakan bagian dari job demands yang memengaruhi kondisi psikologis pegawai sebagaimana dijelaskan dalam Job Demands-Resources (JD-R) Theory, yaitu bahwa tuntutan pekerjaan

yang tinggi dapat menguras sumber daya individu dan memengaruhi kesejahteraan maupun kinerja pegawai (Bakker & de Vries, 2021; Lesener et al., 2023). Kepuasan kerja menjadi variabel penting karena berfungsi sebagai mekanisme evaluatif atas pengalaman kerja. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung mempertahankan motivasi, komitmen, dan kinerja, sedangkan ketidakpuasan dapat menurunkan kualitas output serta meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Judge et al., 2020; Karatepe & Aga, 2016).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa beban kerja dan konflik kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai (Nguyen et al., 2022; Yuliani et al., 2023). Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada sektor swasta atau sektor layanan kesehatan sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada organisasi pelayanan sosial pemerintah daerah. Studi yang menguji pengaruh konflik kerja dan beban kerja secara simultan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada organisasi pelayanan sosial pemerintah daerah masih relatif terbatas (Giauque et al., 2022; Sciepura & Linos, 2022). Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh konflik kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada organisasi pelayanan sosial tingkat kota.

TINJAUAN TEORETIS

Penelitian mengenai kinerja pegawai dalam organisasi publik tidak dapat dilepaskan dari kerangka teori perilaku organisasi dan motivasi kerja. Perilaku organisasi menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh interaksi antara karakteristik individu,

kelompok, dan lingkungan kerja sehingga menentukan efektivitas organisasi (Robbins et al., 2025). Sementara itu, teori motivasi kerja menjelaskan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan akan memengaruhi motivasi individu dalam mencapai tujuan organisasi dan menghasilkan kinerja yang optimal (Luthans & Doh, 2021). Hubungan antara konflik kerja, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada dasarnya menjelaskan bagaimana kondisi objektif pekerjaan diterjemahkan menjadi respons psikologis, yang selanjutnya memengaruhi perilaku kerja dan bermuara pada hasil kerja (Bakker & de Vries, 2021; Lesener et al., 2023).

Landasan utama penelitian ini bertumpu pada teori perilaku organisasi (*organizational behavior*) yang menjelaskan bahwa sikap dan kinerja individu di tempat kerja dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu, karakteristik pekerjaan, kelompok kerja, serta lingkungan organisasi (Luthans & Doh, 2021; Robbins et al., 2025). Perspektif ini menempatkan konflik kerja dan beban kerja sebagai faktor situasional (*job demands*), kepuasan kerja sebagai respons sikap (*attitudinal response*), dan kinerja sebagai *behavioral outcome* yang mencerminkan efektivitas individu dalam mencapai tujuan organisasi (Bakker & de Vries, 2021; Lesener et al., 2023).

Teori Dua Faktor Herzberg menjadi pijakan penting dalam menjelaskan kepuasan kerja. Teori ini membedakan faktor pemelihara (*hygiene factors*) dan faktor pemotivasi (*motivators*) (Herzberg et al., 1959). Faktor pemelihara, seperti kondisi kerja, kebijakan organisasi, hubungan kerja, supervisi, kompensasi, dan beban kerja, tidak secara langsung meningkatkan motivasi, tetapi ketidadaannya menimbulkan ketidakpuasan. Sebaliknya, faktor pemotivasi, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan berkembang, dan makna pekerjaan, mendorong kepuasan kerja serta motivasi intrinsik (Robbins et al.,

2025). Dalam konteks penelitian ini, konflik kerja dan beban kerja diposisikan sebagai bagian dari faktor pemelihara. Ketika kedua faktor tersebut berada pada tingkat yang tidak sehat, kepuasan kerja cenderung menurun dan pada akhirnya berdampak terhadap penurunan kinerja pegawai (Bakker & de Vries, 2021; Karatepe et al., 2022).

Penelitian ini juga relevan dijelaskan melalui Job Demands-Resources (JD-R) Model yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti. Model ini menyatakan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Tuntutan kerja, seperti beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, konflik peran, serta tuntutan emosional, memerlukan upaya fisik maupun psikologis yang berkelanjutan sehingga berpotensi menimbulkan kelelahan kerja dan menurunkan kinerja. Sebaliknya, sumber daya pekerjaan, seperti dukungan atasan, kejelasan peran, otonomi kerja, dan iklim organisasi yang suportif, berfungsi mengurangi dampak negatif tuntutan kerja sekaligus meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai (Bakker & de Vries, 2021; Demerouti & Bakker, 2023; Lesener et al., 2023).

Selain itu, Teori Keadilan Organisasi (Equity Theory) yang dikemukakan oleh Adams menjelaskan bahwa pegawai mengevaluasi keadilan berdasarkan perbandingan antara kontribusi (*inputs*) yang mereka berikan, seperti waktu, usaha, pengalaman, dan kompetensi, dengan imbalan (*outcomes*) yang diterima, kemudian membandingkannya dengan pegawai lain. Apabila pegawai memersepsikan adanya ketidakadilan dalam distribusi beban kerja, penghargaan, maupun perlakuan organisasi, maka akan muncul ketidakpuasan kerja, menurunnya motivasi, serta penurunan kinerja. Sebaliknya, persepsi keadilan akan

meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kerja yang positif (Colquitt et al., 2021; Robbins et al., 2025).

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu sesuai tugas dan tanggung jawabnya dalam periode tertentu, dilihat dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kerja sama, dan tanggung jawab. Dalam organisasi publik, kinerja tidak hanya diukur dari output administratif, tetapi juga dari mutu layanan kepada masyarakat dan kepatuhan terhadap standar prosedur.

Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kondisi kerja. Kemampuan berkaitan dengan kompetensi; motivasi berkaitan dengan dorongan internal; sedangkan kondisi kerja mencakup faktor lingkungan seperti beban kerja dan konflik kerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap evaluatif pegawai terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap aspek tertentu pekerjaan. Kepuasan mencerminkan keadaan emosional positif yang muncul ketika pengalaman kerja dinilai sesuai atau melampaui harapan. Kepuasan kerja bersifat multidimensi, mencakup kepuasan terhadap kompensasi, kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan, serta isi pekerjaan itu sendiri.

Sebagai variabel sikap, kepuasan kerja berperan sebagai jembatan antara kondisi kerja dan perilaku kerja. Pegawai yang puas cenderung menunjukkan keterlibatan, loyalitas, dan usaha ekstra. Sebaliknya, ketidakpuasan sering diikuti penarikan diri, menurunnya kualitas kerja, dan resistensi. Karena itu, dalam model penelitian ini kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi.

Konflik Kerja

Konflik kerja adalah proses ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah memengaruhi atau akan segera memengaruhi secara negatif kepentingannya dalam konteks pekerjaan (Robbins et al., 2025). Konflik dapat berbentuk konflik tugas (*task conflict*), konflik hubungan (*relationship conflict*), maupun konflik peran (*role conflict*). Sumber konflik antara lain berasal dari perbedaan tujuan, nilai, persepsi, keterbatasan sumber daya, ketidakjelasan wewenang dan tanggung jawab, serta perbedaan kepentingan antarindividu maupun antarkelompok dalam organisasi (Colquitt et al., 2021; Luthans & Doh, 2021). Tidak semua konflik berdampak buruk terhadap organisasi. Konflik yang bersifat fungsional dapat mendorong munculnya ide-ide baru, kreativitas, dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Namun, konflik yang berulang, bersifat personal, tidak dikelola dengan baik, atau berkembang menjadi konflik disfungsional cenderung menurunkan kualitas hubungan kerja, meningkatkan stres kerja, menghambat koordinasi, serta berdampak negatif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai (Karatepe et al., 2022).

Beban Kerja

Beban kerja (*workload*) merujuk pada jumlah, kompleksitas, dan tingkat kesulitan tugas yang harus diselesaikan pegawai dalam batas waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi (Colquitt et al., 2021; Robbins et al., 2025). Beban kerja mencakup dimensi kuantitatif, yaitu banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan, dimensi kualitatif yang berkaitan dengan tingkat kesulitan pekerjaan, tekanan waktu (*time pressure*), serta kebutuhan konsentrasi mental dan emosional dalam menyelesaikan tugas. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan *overload*, sedangkan beban kerja yang terlalu rendah menimbulkan

underload. Kedua kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi, efektivitas kerja, dan kinerja pegawai (Bakker & de Vries, 2021; Lesener et al., 2023).

Dalam perspektif Job Demands-Resources (JD-R) Model, beban kerja merupakan salah satu bentuk utama *job demands* yang membutuhkan upaya fisik maupun psikologis secara berkelanjutan. Ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu dan tidak diimbangi oleh sumber daya organisasi seperti dukungan atasan, otonomi kerja, maupun kejelasan peran, maka akan muncul kelelahan (*burnout*), stres kerja, serta penurunan kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Demerouti & Bakker, 2023; Lesener et al., 2023). Oleh karena itu, secara konseptual beban kerja diperkirakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris terdahulu, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam beberapa hipotesis:

H1: Konflik kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Beban kerja yang berlebihan menguras energi dan mengganggu keseimbangan kerja-kehidupan, sehingga menurunkan rasa puas terhadap pekerjaan. Karena itu:

H2: Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Konflik kerja juga mengganggu koordinasi dan fokus kerja sehingga berpotensi menurunkan output dan kualitas hasil kerja. Maka:

H3: Konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Beban kerja memengaruhi performa karena menentukan kapasitas penyelesaian tugas. Beban yang tidak proporsional cenderung menurunkan kinerja. Maka:

H4: Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja meningkatkan motivasi dan keterlibatan, yang pada gilirannya memperbaiki kinerja. Maka:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Karena konflik dan beban kerja memengaruhi kepuasan, dan kepuasan memengaruhi kinerja, maka secara logis terdapat efek tidak langsung. Maka:

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang untuk menguji hubungan kausal antarvariabel konflik kerja, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi pelayanan sosial pemerintah daerah. Metode yang digunakan disusun untuk memastikan bahwa pengujian hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel dapat dilakukan secara terukur dan dapat dipertanggungjawabkan secara statistik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas (*explanatory research*). Desain kausalitas digunakan karena penelitian bertujuan menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel, yaitu pengaruh konflik kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Creswell & Creswell, 2023; Saunders et al., 2023). Pendekatan kuantitatif dipilih karena seluruh variabel diukur menggunakan instrumen terstruktur, dikumpulkan dalam bentuk data numerik, serta dianalisis menggunakan teknik statistik inferensial

untuk menguji hipotesis penelitian (Bougie & Sekaran, 2025).

Rancangan analisis yang diterapkan adalah analisis jalur (*path analysis*). Model ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam satu kerangka hubungan struktural, sehingga memungkinkan peneliti menganalisis peran variabel mediasi dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Hair Jr. et al., 2022; Hayes, 2022).

Penelitian dilaksanakan pada instansi perangkat daerah yang membidangi urusan sosial, pemberdayaan perempuan, dan perlindungan anak di tingkat kota. Lokasi ini dipilih karena memiliki karakteristik pekerjaan pelayanan sosial dengan kombinasi tugas administratif dan lapangan yang intens. Pengumpulan data dilakukan dalam satu periode survei terstruktur pada tahun penelitian berjalan setelah instrumen dinyatakan layak digunakan.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang aktif bekerja pada instansi tersebut, baik pegawai aparatur sipil negara maupun pegawai non-ASN yang terlibat langsung dalam pelaksanaan program dan layanan. Karena jumlah populasi relatif terbatas dan dapat dijangkau seluruhnya, penelitian ini menggunakan teknik total sampling, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis hasil penelitian disajikan secara bertahap, dimulai dari gambaran umum responden dan deskripsi variabel, dilanjutkan dengan pengujian kualitas instrumen, uji asumsi klasik, serta pengujian hipotesis melalui regresi berganda dan analisis jalur. Seluruh pengolahan data dilakukan terhadap kuesioner yang

dinyatakan layak olah dan memenuhi kriteria kelengkapan jawaban.

Secara deskriptif, distribusi jawaban responden menunjukkan bahwa variabel konflik kerja dan beban kerja berada pada kategori sedang hingga relatif tinggi. Hal ini terlihat dari kecenderungan responden memberikan penilaian setuju pada pernyataan yang berkaitan dengan frekuensi perbedaan pendapat, ketegangan koordinasi, volume tugas, dan tekanan waktu penyelesaian pekerjaan. Di sisi lain, kepuasan kerja berada pada kategori sedang, dengan variasi paling besar pada indikator kepuasan terhadap beban tugas dan kondisi kerja. Variabel kinerja pegawai berada pada kategori cukup baik, terutama pada indikator tanggung jawab dan kerja sama, namun relatif lebih rendah pada indikator ketepatan waktu saat volume pekerjaan meningkat. Pola ini menunjukkan bahwa responden menilai diri mereka tetap berupaya mempertahankan kinerja meskipun berada dalam tekanan kerja.

Pengujian kualitas instrumen menunjukkan seluruh butir pernyataan memenuhi kriteria validitas, ditandai dengan koefisien korelasi item-total yang melampaui batas minimum kelayakan. Uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel berada di atas standar penerimaan, sehingga instrumen dinyatakan konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Dengan demikian, data layak digunakan untuk analisis lanjutan.

Pada tahap uji asumsi klasik, model regresi memenuhi asumsi normalitas residual, tidak ditemukan gejala multikolinearitas yang mengganggu, dan tidak terdeteksi pola heteroskedastisitas yang signifikan. Nilai tolerance dan variance inflation factor berada dalam rentang yang dapat diterima, yang berarti antar variabel independen tidak memiliki korelasi tinggi yang merusak kestabilan model. Hasil ini

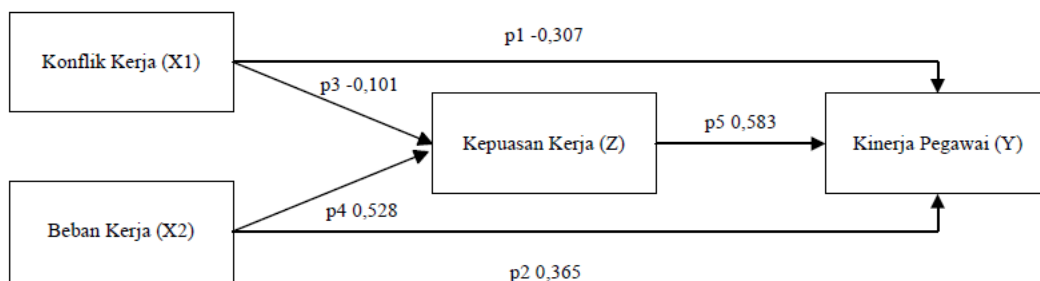
mengindikasikan bahwa model regresi layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian regresi pada persamaan pertama – yang menempatkan konflik kerja dan beban kerja sebagai prediktor kepuasan kerja – menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial, konflik kerja memiliki arah pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan beban kerja juga menunjukkan pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang menunjukkan bahwa semakin berat beban yang dirasakan, tingkat kepuasan cenderung menurun. Nilai uji simultan (uji F) pada persamaan ini signifikan, yang berarti kedua variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa proporsi variasi kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh konflik kerja dan beban kerja berada pada tingkat yang cukup berarti, meskipun masih terdapat porsi variasi lain yang dijelaskan faktor di luar model.

Pada persamaan kedua – yang menempatkan konflik kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja sebagai prediktor kinerja pegawai – diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Konflik kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja dengan arah negatif, sedangkan beban kerja juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Uji simultan menunjukkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien determinasi pada model ini menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan proporsi yang cukup kuat dari variasi kinerja pegawai, sehingga secara statistik model memiliki daya jelas yang memadai.

Analisis jalur memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung konflik kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja bernilai signifikan. Demikian pula pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja juga signifikan. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam kedua hubungan tersebut. Dengan demikian, jalur tidak langsung memperkuat pemahaman bahwa kondisi kerja tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga bekerja melalui mekanisme sikap kerja. Berikut adalah diagram analisis jalur untuk mengetahui pengaruh konflik kerja (X1) dan beban kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z):



Gambar 1. Diagram Analisis Jalur

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian didukung oleh data empiris. Konflik kerja dan beban kerja terbukti berperan penting dalam

menjelaskan variasi kepuasan kerja dan kinerja pegawai, baik melalui pengaruh langsung maupun melalui peran mediasi kepuasan kerja. Berdasarkan seluruh hasil analisis yang telah dilakukan, berikut adalah

ringkasan lengkap hasil pengujian hipotesis penelitian:

Tabel 1. Ringkasan Lengkap Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	Koefisien	Sig.	Keputusan	Kesimpulan
1	Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai	-0.230	0.070	Ditolak	Tidak ada pengaruh signifikan
2	Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai	0.579	<0.001	Diterima	Berpengaruh positif signifikan
3	Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	-0.307	0.032	Diterima	Berpengaruh negatif signifikan
4	Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	0.365	0.010	Diterima	Berpengaruh positif signifikan
5	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	0.583	<0.001	Diterima	Berpengaruh positif signifikan
6	Kepuasan kerja memediasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai	-0.059	t=-0.68	Ditolak	Tidak ada efek mediasi signifikan
7	Kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai	0.308	t=3.20	Diterima	Ada efek mediasi signifikan

Sumber: Data diolah Software IBM SPSS 29 (2026)

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Arah hubungan yang negatif mengindikasikan bahwa semakin tinggi intensitas konflik yang dirasakan pegawai, semakin rendah tingkat kepuasan kerja mereka. Secara konseptual, hasil ini selaras dengan teori perilaku organisasi yang menempatkan kualitas hubungan interpersonal dan kejelasan peran sebagai penentu sikap kerja (Colquitt et al., 2021; Robbins et al., 2025). Konflik yang berulang menguras energi emosional, menurunkan rasa nyaman, dan mengganggu persepsi keadilan interaksi sehingga berdampak pada menurunnya kepuasan kerja. Dalam kerangka Teori Dua

Faktor Herzberg, konflik kerja termasuk faktor konteks (hygiene factors) yang ketika memburuk akan memunculkan ketidakpuasan kerja (Herzberg et al., 1959). Data lapangan memperlihatkan bahwa ketegangan koordinasi dan perbedaan pandangan operasional menjadi sumber utama gangguan kenyamanan kerja, sehingga wajar jika kepuasan kerja pegawai mengalami penurunan (Karatepe et al., 2022).

Hasil ini juga sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa konflik hubungan dan konflik peran berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja. Perbedaannya, penelitian ini mengujinya secara simultan dengan beban kerja dan dalam konteks organisasi pelayanan sosial

daerah. Artinya, bukti empiris diperluas pada konteks birokrasi layanan sosial yang memiliki tekanan emosional dan administratif sekaligus.

Beban kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat kerangka *Job Demands-Resources Model* yang menyatakan bahwa tuntutan kerja tinggi tanpa dukungan sumber daya yang cukup akan menurunkan kesejahteraan psikologis. Responden yang merasakan volume tugas besar dan tekanan waktu ketat cenderung memberikan penilaian kepuasan lebih rendah, khususnya pada aspek kenyamanan kerja dan keseimbangan beban. Menariknya, dalam beberapa studi terdahulu yang dirujuk, beban kerja dalam kondisi tertentu dapat berdampak positif jika dipersepsi sebagai tantangan. Namun pada konteks penelitian ini, karakter pekerjaan yang bersifat administratif sekaligus sosial membuat beban lebih sering dipersepsi sebagai tekanan daripada tantangan. Perbedaan konteks sektor menjelaskan perbedaan arah kekuatan pengaruh.

Pengujian berikutnya menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara teoritis, konflik mengganggu fokus kerja, memperlambat aliran informasi, dan menurunkan kualitas kerja sama antarpegawai sehingga berdampak pada penurunan kinerja individu maupun organisasi (Colquitt et al., 2021; Robbins et al., 2025). Pada organisasi layanan sosial, kinerja pegawai sangat bergantung pada koordinasi lintas unit, komunikasi yang efektif, serta kemampuan memberikan respons secara cepat terhadap berbagai permasalahan sosial. Ketika konflik kerja meningkat, biaya koordinasi, kesalahan komunikasi, dan hambatan dalam pengambilan keputusan juga meningkat sehingga efektivitas kerja cenderung menurun (De Dreu & Gelfand, 2022). Temuan ini mendukung pandangan bahwa

konflik yang tidak terkelola lebih banyak bersifat disfungsional dibandingkan fungsional karena dapat meningkatkan stres kerja, mengurangi kolaborasi, dan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai (Giauque et al., 2022; Karatepe et al., 2022).

Beban kerja juga terbukti berpengaruh terhadap kinerja. Dari sudut pandang teori JD-R dan *Conservation of Resources*, beban berlebih menguras sumber daya energi dan perhatian, sehingga performa menurun. Data deskriptif menunjukkan bahwa indikator ketepatan waktu paling sensitif terhadap peningkatan beban. Artinya, pegawai tetap berusaha menjaga kualitas, tetapi waktu penyelesaian terdampak saat tugas menumpuk. Ini memberi gambaran bahwa dampak beban kerja pada kinerja tidak selalu seragam pada semua dimensi.

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan teori sikap-perilaku yang menyatakan bahwa evaluasi positif terhadap pekerjaan meningkatkan motivasi dan usaha kerja. Pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan tanggung jawab lebih kuat, kerja sama lebih baik, dan ketekunan lebih tinggi. Hasil ini juga sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang menempatkan kepuasan kerja sebagai prediktor penting kinerja.

Temuan paling penting dari penelitian ini adalah terbuktinya peran mediasi kepuasan kerja. Konflik kerja dan beban kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Secara analitis, temuan ini menunjukkan adanya mekanisme psikologis yang menjembatani kondisi objektif pekerjaan dengan output perilaku pegawai. Dalam perspektif *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, berbagai *job demands*, seperti konflik kerja dan beban

kerja, memengaruhi kondisi psikologis dan sikap kerja (*job attitude*), yang selanjutnya berimplikasi pada tingkat kinerja pegawai (Bakker & Demerouti, 2022; Lesener et al., 2023). Temuan ini juga sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg yang menjelaskan bahwa kondisi kerja sebagai *hygiene factors* memengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang pada akhirnya menentukan motivasi dan kinerja individu (Locke & Latham, 2019; Robbins et al., 2025). Selain itu, hasil penelitian ini didukung oleh temuan empiris bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara kondisi kerja dan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik maupun organisasi jasa (Daswati, 2022; Karatepe et al., 2022).

Dari sisi implikasi teoretis, hasil penelitian memperkuat model bahwa variabel sikap kerja perlu dimasukkan dalam analisis kinerja, tidak cukup hanya variabel struktural seperti beban kerja. Model hubungan langsung saja akan kurang lengkap tanpa mempertimbangkan proses psikologis di dalamnya. Penelitian ini juga memperluas bukti empiris pada konteks organisasi pelayanan sosial daerah yang masih relatif jarang diteliti dengan model jalur terintegrasi.

Dari sisi praktis, temuan ini memberi arah kebijakan manajemen sumber daya manusia. Pertama, pengelolaan konflik perlu dilakukan secara sistematis melalui kejelasan peran, mekanisme komunikasi, dan prosedur resolusi konflik. Kedua, penataan beban kerja perlu berbasis pemetaan tugas dan kapasitas pegawai, bukan sekadar pembagian administratif. Ketiga, program peningkatan kepuasan kerja—melalui perbaikan lingkungan kerja, dukungan atasan, dan pengakuan kinerja—akan memberi efek ganda karena berdampak langsung dan tidak langsung pada kinerja.

Secara sintesis, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada

organisasi pelayanan sosial tidak dapat dilepaskan dari kualitas pengalaman kerja sehari-hari. Konflik dan beban kerja membentuk pengalaman tersebut, kepuasan kerja menerjemahkannya menjadi sikap, dan kinerja menjadi hasil akhirnya. Model ini memberikan pemahaman yang lebih utuh dan operasional untuk perbaikan manajemen kinerja berbasis bukti.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh konflik kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada instansi pelayanan sosial pemerintah daerah. Berdasarkan hasil analisis, beberapa simpulan utama dapat ditegaskan.

Pertama, konflik kerja dan beban kerja terbukti menjadi faktor penentu kondisi psikologis pegawai. Semakin tinggi konflik relasional, konflik peran, dan gangguan koordinasi yang dirasakan, semakin menurun tingkat kepuasan kerja. Beban kerja yang dipersepsi berat—baik dari sisi volume, tekanan waktu, maupun kompleksitas tugas—juga berkaitan dengan turunnya kepuasan kerja. Artinya, kualitas pengalaman kerja sehari-hari sangat menentukan bagaimana pegawai menilai pekerjaannya.

Kedua, konflik kerja dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Konflik yang tidak terkelola mengganggu fokus, kerja sama, dan kelancaran proses kerja, sehingga performa menurun. Beban kerja yang tidak proporsional juga menekan kemampuan pegawai menjaga konsistensi output, terutama pada aspek ketepatan waktu. Di sisi lain, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai penguat kinerja. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan lebih tinggi menunjukkan kualitas tanggung jawab dan kerja sama yang lebih baik.

Ketiga, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh konflik kerja dan beban kerja terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan

bahwa dampak kondisi kerja terhadap performa tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme sikap kerja. Dengan kata lain, perbaikan kinerja tidak cukup hanya dengan menurunkan konflik dan menata beban kerja, tetapi juga harus secara sadar meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan temuan tersebut, saran praktis yang dapat diajukan adalah: instansi perlu memperkuat mekanisme manajemen konflik melalui kejelasan pembagian peran, forum komunikasi rutin, dan prosedur penyelesaian masalah lintas unit. Penataan beban kerja perlu dilakukan berbasis analisis tugas dan kapasitas pegawai agar distribusi pekerjaan lebih proporsional. Pimpinan unit juga perlu memperhatikan faktor pembentuk kepuasan kerja, seperti dukungan atasan, pengakuan kinerja, dan perbaikan iklim kerja, karena terbukti berdampak langsung dan tidak langsung pada kinerja.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas model dengan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, dukungan organisasi, atau work engagement, serta menggunakan desain longitudinal agar dinamika perubahan kepuasan dan kinerja dapat diamati dari waktu ke waktu. Pendekatan campuran kuantitatif-kualitatif juga dapat dipertimbangkan untuk menggali konteks konflik dan beban kerja secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfes, K., Shantz, A., & Bailey, C. (2022). Work engagement, role clarity and employee performance: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100857. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100857>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 1-13.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2025). *Research Methods for Business, with eBook Access Code: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Daswati. (2022). The effect of psychological capital on performance through the role of career engagement: Evidence from Indonesian public organizations. *Cogent Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2088475>
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2022). Conflict in the workplace: Sources, dynamics, and management. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221131774>
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y. (2022). Engagement, exhaustion, and perceived performance of public employees before and during the

- COVID-19 crisis. *The American Review of Public Administration*, 52(3), 219–233. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/00910260211073154>
- Hair Jr., J. F., Hult, M., T., G., Ringle, M., C., S., & Marko. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publishing, 3(ue 1)).
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, 207–241.
- Karatepe, O. M., & Aga, M. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: the mediating role of work engagement". *International Journal of Bank Marketing*, 34(3).
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2022). Job satisfaction, work engagement, and employee performance: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2214–2238.
- Lesener, T., Gusy, B., Wolter, C., & Demerouti, E. (2023). The Job Demands–Resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 37(1), 24–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2063790>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2021). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. McGraw-Hill Education.
- Nguyen, T. T., Pham, H. T., & Tran, T. Q. (2022). Workload, job satisfaction, and employee performance: Evidence from public organizations. *Sustainability*, 14(18), 11462. <https://doi.org/10.3390/su141811462>
- Robbins, S., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2025). *Essentials of organizational behavior*. BoD–Books on Demand.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
- Sciepora, B., & Linos, E. (2022). When perceptions of public service harms the public servant: Predictors of burnout and compassion fatigue in government. *Review of Public Personnel Administration*, 44(1), 31–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0734371X221081508>
- Tu, B., Luo, X., Sitar, S., & Huang, C. (2022). Job demands, resources, and task performance in Chinese social workers: Roles of burnout and work engagement. *Frontiers in Public Health*, 10, 908921. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.908921>
- Tummers, L., Steijn, B., & Bekkers, V. (2021). Public service work, job demands, and employee well-being: A review of recent evidence. *Public Management Review*, 23(11), 1649–1670. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820277>
- Yuliani, S., Rahmawati, R., & Nugroho, A. (2023). The effect of workload and work conflict on employee performance through job satisfaction in public sector organizations. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e02145.