

---

**PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DENGAN *POSITIVE EMOTION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
PADA KARYAWAN PT. BAKRI KARYA SARANA (BKS)**

Erika Aisyah Fadillah<sup>1</sup>, Mega Asri Zona<sup>2</sup>

Universitas Negeri Padang, Padang

e-mail: <sup>1</sup>erikaaisyah98@gmail.com, <sup>2</sup>megaasrizona@fe.unp.ac.id

**Abstract:** This study aims to analyze the influence of work conflict on job satisfaction with positive emotion as a mediating variable among employees of PT. Bakri Karya Sarana (BKS). Work conflict, which often poses a challenge in the workplace, can impact employees' emotions, both positive and negative. This study uses a quantitative approach with a causal descriptive method to assess the relationship between work conflict, positive emotion, and job satisfaction. Data were collected through questionnaires distributed to 69 respondents from the total population of employees at PT. BKS. The analysis was conducted using Partial Least Square (PLS). The research results show that work conflict has a significant impact on job satisfaction, both directly and through the mediation of positive emotions. Well-managed conflicts can trigger positive emotions, such as optimism and satisfaction, which ultimately enhance employee job satisfaction. On the other hand, unmanaged conflict has the potential to decrease job satisfaction and productivity. Positive emotions have been proven to play a key role in reducing the negative impact of work conflicts and strengthening the positive relationship between work conflicts and job satisfaction. These findings provide practical implications for companies to enhance employee well-being by creating a supportive work environment and reinforcing positive emotions.

**Keyword:** work conflict; job satisfaction; positive emotion;

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kepuasan kerja dengan positive emotion sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Bakri Karya Sarana (BKS). Konflik kerja, yang sering kali menjadi tantangan di tempat kerja, dapat berdampak pada emosi karyawan, baik positif maupun negatif. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif kausal untuk menilai hubungan antara konflik kerja, positive emotion, dan kepuasan kerja. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 69 responden dari total populasi karyawan PT. BKS. Analisis dilakukan menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi positive emotion. Konflik yang dikelola dengan baik dapat memicu emosi positif, seperti optimisme dan rasa puas, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, konflik yang tidak terkelola berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan produktivitas. Positive emotion terbukti memainkan peran kunci dalam mengurangi dampak negatif konflik kerja serta memperkuat hubungan positif antara konflik kerja dan kepuasan kerja. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperkuat emosi positif.

**Kata kunci:** konflik kerja; kepuasan kerja; *positive emotion*;

**PENDAHULUAN**

Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena karyawan merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan perusahaan. Specchia et al. (2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai persepsi karyawan terhadap pengalaman kerja mereka, yang tercermin melalui sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Penelitian sebelumnya juga menguatkan pentingnya kepuasan kerja. Yana et al. (2012) menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berhubungan erat dengan peningkatan kinerja karyawan, loyalitas, dan retensi mereka di perusahaan. Selain itu, Wolter et al. (2019) menegaskan bahwa kepuasan kerja berdampak pada kepuasan pelanggan dan meningkatkan niat pelanggan untuk kembali menggunakan jasa perusahaan. Penelitian oleh Chen et al. (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga berkontribusi pada inovasi dan kreativitas karyawan, yang penting dalam menjaga daya saing perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan konsekuensi negatif, seperti stres, penurunan produktivitas, dan tingginya tingkat turnover karyawan (Nguyen, 2020). Dodanwala dan Shrestha (2021) juga menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja dapat memengaruhi stabilitas emosional karyawan dan berujung pada konflik interpersonal di tempat kerja. Penelitian oleh Goetz & Wald, (2022) menyoroti bahwa ketidakpuasan kerja berkaitan dengan peningkatan absensi dan pengurangan keterlibatan karyawan dalam tugas-tugas organisasi. Selain itu, penelitian oleh Kahn et al. (2019) juga menemukan bahwa kepuasan kerja yang rendah dapat memicu perilaku kontraproduktif, yang merugikan dinamika tim dan kolaborasi antar karyawan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja agar dapat

memaksimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan organisasi.(Kim et al., 2023)

Sejalan dengan itu, Cahyadi dan Prastyani (2020) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan. Lebih jauh lagi, Alvarez-Peregrina et al. (2024) bahwa kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada sinergi tim dan budaya organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, perusahaan harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya memotivasi karyawan untuk bekerja dengan optimal tetapi juga menjaga keseimbangan emosional mereka. Langkah-langkah seperti memberikan pengakuan atas hasil kerja karyawan, memperbaiki komunikasi internal, serta menyediakan peluang pengembangan karir merupakan hal penting untuk meningkatkan kepuasan kerja (Baxi, 2024.)

Konflik kerja sering kali menjadi tantangan utama dalam upaya mencapai kepuasan kerja karyawan, muncul akibat berbagai faktor seperti perbedaan pandangan, tujuan yang tidak selaras, hingga komunikasi yang kurang efektif di antara karyawan atau antarbagian dalam perusahaan. Menurut Demirbağ et al. (2016) dan Purba et al. (2023), konflik yang tidak terselesaikan dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja, meningkatkan stres kerja, serta menciptakan ketegangan antarindividu. (Dodanwala & Shrestha, 2021) menekankan bahwa konflik kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat memengaruhi kesejahteraan fisik dan mental karyawan, menghambat produktivitas individu maupun tim. Penelitian oleh Masih et al. (2020) menunjukkan bahwa konflik kerja yang berkepanjangan dapat mengurangi motivasi dan menurunkan kolaborasi,

sementara Cahyadi dan Prastyani (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dapat membantu mengurangi ketegangan akibat konflik. Di sisi lain, Ye et al. (2019) menyatakan bahwa konflik kerja yang konstruktif, jika dikelola dengan baik, dapat memberikan peluang untuk perbaikan dan inovasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian Alvarez-Peregrina et al. (2024) menyoroti bahwa pengelolaan konflik yang baik dapat menciptakan sinergi dalam tim dan meningkatkan hubungan antar karyawan, berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pengelolaan konflik yang efektif sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, serta untuk mendorong kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Namun, konflik kerja tidak selalu memberikan dampak negatif. Dalam beberapa situasi, konflik dapat berkontribusi positif terhadap dinamika organisasi jika dikelola dengan tepat. Konflik dapat menjadi sumber inovasi dan kreativitas dengan mendorong diskusi dan pertukaran ide antar karyawan. Menurut Simons dan Peterson (2023), konflik kerja dapat meningkatkan kinerja tugas dengan memberikan akses ke perspektif yang beragam. Riley dan Ellegood (2020) menambahkan bahwa konflik yang dikelola secara efektif dapat merangsang kreativitas tim. Selain itu, penelitian oleh Masih Khokhar et al. (2020) menunjukkan bahwa konflik kerja yang sehat dapat menciptakan tantangan produktif yang mendorong perusahaan untuk memperbaiki proses kerja dan lebih memperhatikan kebutuhan karyawan. Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk memiliki kemampuan manajemen konflik yang baik dan memberikan dukungan emosional kepada karyawan, sehingga konflik dapat menjadi alat untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan mendukung peningkatan kinerja.

Salah satu aspek penting dalam manajemen konflik adalah peran emosi, khususnya positive emotion, yang berfungsi sebagai penyeimbang dalam situasi konflik. Positive emotion, seperti rasa puas, optimisme, dan kebahagiaan, memainkan peran penting dalam membantu individu menghadapi konflik secara konstruktif. Sebagaimana dijelaskan oleh Bastida et al. (2023), emosi positif mampu mengarahkan individu untuk terlibat dalam perilaku baru yang produktif, meningkatkan kemungkinan mereka untuk menemukan solusi yang inovatif. Penelitian oleh Jasiński dan Derbis (2022) menunjukkan bahwa emosi positif dapat meredakan dampak negatif dari stres yang ditimbulkan oleh konflik, sehingga karyawan tetap fokus dan termotivasi dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, Sloan dan Geldenhuys (2021) menemukan bahwa emosi positif membantu karyawan melihat konflik sebagai tantangan yang dapat dikelola, bukan ancaman, yang mendukung kemampuan mereka untuk berkomunikasi dan mencari solusi secara efektif. Temuan Nguyen (2020) menegaskan bahwa emosi positif memperkuat hubungan sosial antar karyawan, menciptakan kolaborasi yang lebih baik, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian oleh (Dodanwala & Shrestha, 2021) juga mendukung pandangan ini, menunjukkan bahwa karyawan dengan emosi positif lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan konflik, meningkatkan kepuasan kerja. Di samping itu, penelitian oleh Ye et al. (2019) menyoroti pentingnya positive emotion dalam kolaborasi tim, di mana emosi positif dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap tujuan kelompok. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan yang mendukung ekspresi emosi positif menjadi kunci dalam mengelola konflik dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Positive emotion memiliki kaitan yang erat dengan kesejahteraan karyawan dan kepuasan kerja. Menurut Bastida et

al. (2023), emosi positif seperti kebahagiaan, rasa puas, dan optimisme memainkan peran penting dalam menciptakan kesejahteraan di tempat kerja. Garcia dan Juevesa (2020) juga menemukan bahwa ketika karyawan merasa puas dan bahagia, mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap perusahaan. Selain itu, penelitian oleh Sloan dan Geldenhuys (2021) menunjukkan bahwa positive emotion dapat membantu karyawan melihat konflik sebagai tantangan yang dapat diatasi, bukan sebagai ancaman, sehingga memungkinkan individu untuk menghadapi konflik dengan cara yang lebih konstruktif. Liu & Zhou, (2024) Dengan positive emotion, rasa percaya diri dan optimisme karyawan juga meningkat, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan mereka untuk menemukan solusi atas masalah yang dihadapi.

Berdasarkan teori peristiwa afektif (Affective Event Theory), Hammiat et al. (2022) menjelaskan bahwa emosi positif di tempat kerja dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, sementara Ye et al. (2019) menekankan bahwa kemampuan karyawan dalam mengelola emosi mereka memperkuat hubungan antara konflik kerja dan kepuasan kerja. Kimm et al. (2023) juga menyoroti pentingnya konteks budaya dalam memahami bagaimana emosi positif memengaruhi respon terhadap konflik kerja. Selain itu, Chen et al. (2023) menemukan bahwa pengelolaan emosi yang baik dapat mengurangi dampak negatif konflik terhadap kesejahteraan karyawan, dan Walter (2024) menekankan pentingnya membangun mekanisme subjektif untuk mendukung emosi positif guna menciptakan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Penelitian lainnya oleh Nilasari et al. (2023), L. Chen et al. (2023), dan Song et al. (2021) menegaskan bahwa emosi positif tidak hanya memediasi hubungan antara konflik kerja dan kepuasan kerja, tetapi juga berperan penting dalam

meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Di PT. Bakri Karya Sarana (BKS), konflik kerja merupakan salah satu fenomena yang sering terjadi dan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Perusahaan ini bergerak di bidang jasa alih daya (outsourcing) dengan layanan seperti cleaning service, security service, gardening service, pest control, dan manpower supply. Sebagai perusahaan yang melibatkan banyak karyawan dengan berbagai latar belakang dan tanggung jawab, konflik kerja menjadi hal yang tidak terhindarkan. Berdasarkan data internal perusahaan, keluhan karyawan terkait konflik kerja mencakup masalah seperti tumpang tindih tanggung jawab, kurangnya koordinasi antar departemen, hingga beban kerja yang berlebihan.

Selain itu, faktor lain yang memengaruhi konflik kerja di PT. BKS adalah kurangnya komunikasi yang efektif. Kesalahan interpretasi pesan, penggunaan bahasa yang tidak tepat, dan kurangnya transparansi informasi sering kali menjadi pemicu konflik. Ketika karyawan merasa tidak didengarkan atau menerima informasi yang tidak jelas, mereka cenderung merasa frustrasi dan tidak dihargai. Hal ini tidak hanya menurunkan kepuasan kerja, tetapi juga meningkatkan risiko stres dan turnover karyawan.

Untuk mengatasi masalah tersebut, PT. BKS perlu mengelola konflik kerja secara efektif dengan memperhatikan aspek emosi karyawan. Positive emotion dapat menjadi solusi strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan memupuk emosi positif, perusahaan dapat membantu karyawan menghadapi konflik dengan cara yang lebih konstruktif. Selain itu, perusahaan juga perlu memperkuat komunikasi antar departemen, memberikan pelatihan manajemen konflik, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kepuasan kerja dengan positive

emotion sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. BKS. Penelitian ini didasarkan pada Teori Peristiwa Afektif (Affective Event Theory) yang menjelaskan bahwa reaksi emosional individu terhadap peristiwa di tempat kerja dapat memengaruhi sikap dan perilaku mereka. Berdasarkan teori ini, konflik kerja dapat memicu emosi positif maupun negatif, tergantung pada cara karyawan memandang dan mengelola konflik tersebut. Dengan memahami peran positive emotion, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif kausal. Penelitian kuantitatif digunakan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat (kausal) antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu konflik kerja (variabel independen), kepuasan kerja (variabel dependen), dan positive emotion (variabel mediasi). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bakri Karya Sarana (BKS) yang berjumlah 83 orang. Sampel penelitian ditentukan menggunakan metode probability sampling dengan teknik proportionate stratified random sampling. Rumus Slovin digunakan untuk menentukan jumlah sampel, dengan tingkat toleransi kesalahan sebesar 5%, sehingga diperoleh 69 responden sebagai sampel penelitian.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert dengan lima pilihan jawaban, dari "Sangat Setuju" hingga "Sangat Tidak Setuju." Kuesioner tersebut disusun berdasarkan indikator yang diambil dari penelitian

terdahulu untuk mengukur konflik kerja, positive emotion, dan kepuasan kerja.

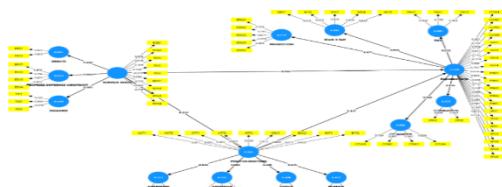
Kuesioner mencakup beberapa indikator: Kepuasan kerja: pekerjaan itu sendiri, bayaran, promosi, hubungan dengan rekan kerja, dan pengawasan (mengacu pada Nilasari et al., 2023). Konflik kerja: berdebat, mengungkapkan sudut pandang yang berbeda, dan ketidaksetujuan (mengacu pada M.J. Chen & Ayoko, 2012). Positive emotion: tertarik, penuh perhatian, aktif, dan energik (mengacu pada Amir & Standen, 2019)

Analisis Statistik Deskriptif: Digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, analisis Kuantitatif dengan Partial Least Square (PLS). Model Pengukuran (Outer Model): untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Model Struktural (Inner Model): untuk menguji hubungan kausal antara konflik kerja, positive emotion, dan kepuasan kerja. PLS dipilih karena fleksibilitasnya dalam menganalisis hubungan kausal yang kompleks, serta kemampuannya menangani data dengan jumlah sampel yang kecil.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Convergent Validity

Uji *Convergent Validity* mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam konstruk yang sama saling berkorelasi. Adapun syarat Menurut (Hair et al, 2018) mengatakan bahwa nilai loading factor yang diharapkan seharusnya  $> 0,7$ , sehingga indikator yang memiliki nilai outer loading  $> 0,7$  dapat dikatakan valid, namun apabila nilai outer loading dibawah 0,7 maka item tersebut akan dibuang dan dilakukan re-estimate. Berikut hasil outer loading dari *first order*

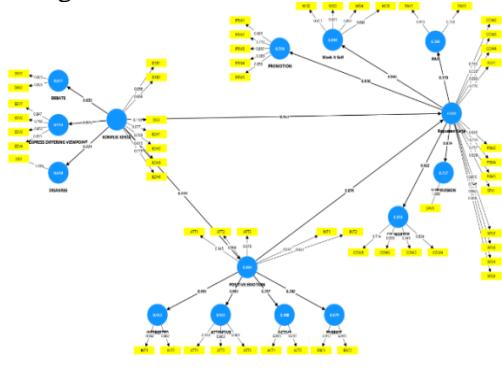


**Gambar 1 Hasil Outer Model First Order**

Data diatas adalah hasil dari outer loading sebelum dilakukan pengujian ulang, karena nilai loading factor digunakan harus besar dari 0,7 ( $> 0,7$ ). Pada gambar diatas ialah gambar outer loading pada pengujian first order. Gambar 1 menunjukkan hasil loading factor yang dibawah 0,7, oleh karena itu perlu melakukan penghapusan indikator yang nilainya tidak memenuhi standar. Setelah dilakukan penghapusan indikator maka akan di kalkulasikan kembali agar nilai loading factor dapat memenuhi standar

Hasil outer loading SmartPLS stuktural awal pada Gambar 2 dan Tabel 10 merupakan nilai outer loading sebelum di drop. Kriteria nilai outer loading yang dianggap valid ialah lebih dari 0,7, sehingga jika ada nilai outer loading kurang dari 0,7 maka akan dihapus atau dieliminasi karena dianggap tidak valid dalam konteks pengukuran.

Nilai loading factor yang kurang dari 0,7 ialah indikator SPV2, WIS1, PRM2, PAY2, ACT2, COW1, DIS1, DIS2, DIS3. hal ini bertujuan agar indikator dapat terpenuhi ketentuan pengujian dari validitas konvergen. Pada Tabel 9 masih terdapat nilai outer loading yang kurang dari 0,7 sehingga akan dilakukan penghapusan dan pengkajian ulang



**Gambar 2 Outer Loading Setelah Eleminasi**

Gambar 2 merupakan gambar setelah di Drop atau dilakukan pengujian ulang dengan mengeluarkan indikator yang tidak sesuai standar loading factor kurang dari 0,7, berikut hasil outer loading setelah dilakukan drop pertama

Pada Gambar 2 dapat dilihat bahwa nilai loading factor dari seluruh indikator sudah dinyatakan valid, karena telah memenuhi standar dan syarat nilai loading factor berada diatas 0,7. Selain melihat nilai dari outer loading, pengujian convergent validity bisa dilihat dari nilai AVE (Average Variance Extracted) untuk menguraikan jumlah variabel indikator yang terdapat pada variabel laten. Variabel dikatakan valid jika nilai AVE lebih besar dari 0,5. Berikut ialah nilai AVE untuk menilai validitas konvergen pada tabel berikut ini

**Tabel 1 Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Konflik Kerja	0,588
Kepuasan Kerja	0,628
Positive Emotion	0,875

*Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.0 (2025)*

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE), dimana nilai AVE yang syaratkan berada diatas 0,5, hasil AVE dari semua variabel sudah diatas 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas dari variabel yang ada pada penelitian ini dinyatakan baik karena mendapatkan nilai lebih dari 0,5.

**Tabel 2 Nilai Fornell Larcker**

	Konflik Kerja	Kepuasan Kerja	Positive Emotion
Konflik Kerja	0,767		
Kepuasan Kerja	0,158	0,792	

Positive Emotion	-0,059	0,066	0,936
------------------	--------	-------	-------

Sumber: Hasil Olah data SmartPLS 4.0

Pengujian validitas diskriminan dengan melihat nilai akar kuadrat AVE. Diketahui bahwa nilai yang dihasilkan dari korelasi antara variabel memenuhi

kriteria, karena nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara variabel satu dengan variabel lainnya. Sehingga berdasarkan hasil kriteria Fornell- Larcker, indikator yang diuji memenuhi standar dalam penelitian ini dan dapat disimpulkan bahwa setiap indikator pada variabel dianggap valid

### Uji Reliabilitas

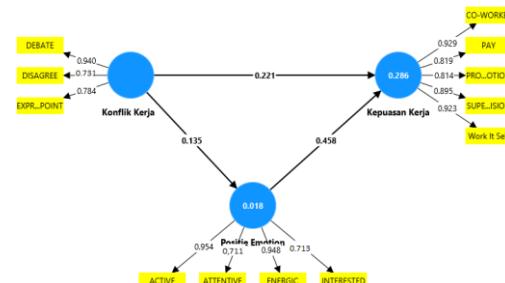
Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach 's Alpha	Composite Reliability (Rho_A)	Composite Reliability (Rho_C)	Ket
Konflik Kerja	0,834	0,913	0,891	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,945	0,948	0,953	Reliabel
<i>Positive Emotion</i>	0,964	0,965	0,972	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2025)

Tabel menunjukkan hasil dari Composite Reliability dan telah memenuhi syarat yaitu besar dari 0,7 dan nilai Cronbach's Alpha sudah memenuhi syarat memiliki nilai lebih besar dari 0.6. Dapat disimpulkan dalam penelitian ini tingkat konsistensi dari kuesioner yang didapat dari responden menunjukan hasil yang reliabel.

### Second Order Analisis



Gambar 3 Hasil Pengujian Second Orde

Tabel 4 Hasil Outer Loading Second Order

	Kepuasan Kerja	Konflik Kerja	Positie Emotion
Active			0,954
Attentive			0,711
Co-Worker	0,929		
Debate		0,940	
Disagree		0,731	
Energetic			0,948
Express Differing Viewpoint		0,784	
Interested			0,713
Pay	0,819		

<b>Promotion</b>	0,814		
<b>Supervision</b>	0,895		
<b>Work It Self</b>	0,923		

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2025)

Dapat dilihat pada Gambar dan Tabel bahwa nilai loading factor dari seluruh indikator sudah dinyatakan valid, karena telah memenuhi syarat berada diatas 0,7. Berdasarkan analisis second order, dilihat dari dimensi terhadap variabel terlihat bahwa semua item sudah valid, sehingga

setiap dimensi dapat menerangkan variabel Kualitas Pelayanan.

Dari pengujian ini diperoleh juga nilai AVE dengan syarat  $>0,5$ , berikut nilai AVE pada convergent validity dalam model second order.

**Tabel 5 Nilai AVE Pengujian Second Order**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,924	0,932	0,943	0,770
Konflik Kerja	0,692	0,925	0,825	0,619
Positie Emotion	0,788	0,919	0,774	0,511

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel diatas, nilai cronbach's alpha pada ketiga variabel sudah lebih besar dari 0,6 dan nilai composite reliability pada ketiga variabel juga sudah lebih besar dari 0,7. Jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel mempunyai nilai reliabilitas yang baik

Positie Emotion	0,018	0,004
-----------------	-------	-------

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat diamati dari hasil Output SmartPLS pada fitur Bootstrapping. Hasil Bootstrapping sendiri dilihat dari nilai T-Statistik dan P-Value. Hipotesis dinyatakan signifikan jika nilai T-Statistic diatas 1,65 dan P-Value dibawah 0,05. Berikut gambar dan tabel hasil perhitungan Bootstrapping.

### Structural (Inner) Model

**Tabel 6 Hasil R Square**

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0,286	0,264

**Tabel 7 Hasil Path Coefecient**

	Original sample ( $O$ )	Sample mean ( $M$ )	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( $ O/STDEV $ )	P values	Keterangan
Konflik Kerja -> Kepuasan Kerja	0,221	0,216	0,103	2,136	0,033	Hipotesis Didukung
Konfli	0,135	0,146	0,184	0,736	0,462	Hipotesis

k Kerja -> Positie Emoti on						Tidak Didukung
Positie Emoti on -> Kepua san Kerja	0,458	0,459	0,134	3,420	0,001	Hipotesis Didukung

**Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2025)**

Analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara Konflik Kerja dan Kepuasan Kerja, dengan nilai statistik original sample sebesar 0,221 dan rata-rata sampel sebesar 0,216. Deviasi standar dari pengukuran ini adalah 0,103, yang menghasilkan nilai statistik t sebesar 2,136. Dengan nilai p sebesar 0,033, hasil ini menunjukkan dukungan yang

signifikan terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa Konflik Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menegaskan bahwa di dalam konteks yang diteliti, peningkatan Konflik Kerja cenderung menurunkan tingkat Kepuasan Kerja karyawan.

### Pengujian Mediasi

**Tabel 8 Hasil Indirect Effect**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDE V )	P values	Ket
Konflik Kerja -> Positie Emotion -> Kepuasan Kerja	0,062	0,071	0,087	0,711	0,477	

**Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2025)**

Data yang diperoleh untuk efek tidak langsung dari Konflik Kerja melalui Emosi Positif terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai original sample (O) sebesar 0,062 dengan mean sampel (M) sebesar 0,071. Standard deviasi (STDEV) dari pengukuran ini adalah 0,087, menghasilkan nilai t-statistik sebesar 0,711. Nilai p yang diperoleh adalah 0,477, menunjukkan bahwa efek tidak langsung ini tidak signifikan secara statistik.

### Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Analisis dari data menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2,136 dengan nilai p sebesar 0,033, yang menandakan dukungan statistik yang kuat terhadap hipotesis alternatif bahwa Konflik Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja. Ini mengindikasikan bahwa dalam lingkungan kerja yang diteliti, konflik internal atau antar karyawan mungkin menyebabkan penurunan dalam kepuasan umum karyawan terhadap pekerjaan mereka. Efek ini bisa berakar dari stres dan ketidakharmonisan yang ditimbulkan oleh konflik tersebut, yang mengganggu produktivitas dan kenyamanan kerja.

Teori manajemen organisasi sering menunjukkan bahwa konflik kerja dapat mengganggu komunikasi efektif dan menghambat kolaborasi, yang keduanya adalah komponen penting dari kepuasan kerja. Dengan mengurangi konflik, organisasi mungkin dapat menciptakan lingkungan yang lebih harmonis yang mendukung kepuasan dan retensi karyawan. Hasil ini menegaskan pentingnya intervensi manajemen konflik dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Konflik kerja Terhadap *Positive Emotion***

Dengan nilai t-statistik sebesar 0,736 dan nilai p sebesar 0,462, hipotesis yang menyatakan bahwa Konflik Kerja mempengaruhi Emosi Positif secara negatif tidak didukung oleh data. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks yang diteliti, tingkat konflik kerja tidak berhubungan secara langsung dengan pengalaman emosi positif karyawan. Mungkin saja karyawan memiliki mekanisme coping yang efektif atau lingkungan kerja memberikan dukungan emosional yang memadai sehingga dampak konflik terhadap emosi positif tidak signifikan.

Justifikasi: Temuan ini menarik karena menunjukkan bahwa tidak semua jenis konflik kerja langsung berdampak pada emosi karyawan. Ini bisa jadi karena adanya faktor moderasi seperti dukungan sosial di tempat kerja atau karakteristik pribadi seperti ketahanan yang memungkinkan individu untuk mempertahankan kestabilan emosi meskipun ada konflik. Dengan demikian, organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih difokuskan untuk memahami bagaimana konflik kerja mempengaruhi emosi karyawan sebelum merancang intervensi yang sesuai.

### **Pengaruh *Positive Emotion* Terhadap Kepuasan Kerja**

Nilai t-statistik yang sangat tinggi sebesar 3,420 dan nilai p yang sangat rendah sebesar 0,001 mendukung

hipotesis bahwa Emosi Positif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan emosi positif dalam diri karyawan secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan dalam kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Emosi positif dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka, menguatkan motivasi, dan meningkatkan keterikatan kerja, yang semua ini berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Literatur dalam psikologi positif dan manajemen sumber daya manusia sering menunjukkan bahwa emosi positif memperkuat kapasitas kognitif dan keefektifan perilaku, yang bisa menjelaskan kaitan kuat antara emosi positif dan kepuasan kerja. Emosi positif juga dikaitkan dengan peningkatan kesehatan dan kesejahteraan yang lebih besar, yang dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, investasi dalam kegiatan yang meningkatkan kesejahteraan emosional karyawan, seperti melalui program kesejahteraan atau kegiatan pembangunan tim, bisa sangat bermanfaat dalam meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

### **Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Positive Emotion***

Nilai t yang relatif rendah (0,711) dan nilai p yang jauh lebih tinggi dari 0,05 menunjukkan bahwa tidak ada bukti yang cukup untuk mendukung adanya hubungan signifikan secara statistik antara Konflik Kerja dan Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh Emosi Positif. Artinya, meskipun ada peningkatan atau perubahan dalam Emosi Positif sebagai respons terhadap Konflik Kerja, efek ini tidak cukup kuat untuk menghasilkan perubahan yang signifikan pada Kepuasan Kerja. Dengan kata lain, hubungan tidak langsung ini tampaknya lemah dan tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan atau penurunan Kepuasan Kerja.

Dalam teori AET, konflik kerja seringkali dianggap sebagai faktor yang dapat merusak kesehatan emosional karyawan dan, oleh karena itu, potensial untuk mengurangi Kepuasan Kerja. Emosi Positif, di sisi lain, secara umum dikaitkan dengan peningkatan kinerja, kreativitas, dan kepuasan kerja. Namun, temuan ini menunjukkan bahwa hubungan sekuensial dari Konflik Kerja ke Emosi Positif dan dari Emosi Positif ke Kepuasan Kerja mungkin tidak sesederhana atau sekuat yang diperkirakan. Hal ini bisa jadi karena Emosi Positif yang dihasilkan atau yang dipertahankan tidak cukup untuk mengimbangi dampak negatif dari Konflik Kerja pada Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Nilasari et al. (2023), yang berjudul “Employee Job Satisfaction Levels: Evidence in Private Higher Education Organizations”. Penelitian ini menunjukkan bahwa *positive emotion* memediasi hubungan antara konflik kerja dan kepuasan kerja, di mana emosi positif memainkan peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan meskipun terjadi konflik kerja. Selain itu, penelitian oleh M. J. Chen & Ayoko (2012), yang berjudul “Conflict and Trust: The Mediating Effects of Emotional Arousal and Self-Conscious Emotions”, juga mendukung hasil penelitian ini. Penelitian tersebut menegaskan bahwa emosi positif dapat mengurangi dampak negatif konflik kerja, serta memperkuat hubungan antara konflik dan kepuasan kerja. Kedua penelitian ini menyimpulkan bahwa emosi positif dalam diri karyawan dapat membantu mereka mengelola konflik secara konstruktif. Dengan adanya emosi positif, karyawan menjadi lebih semangat dan bahagia, sehingga dapat melihat konflik sebagai tantangan yang dapat diatasi. Hal ini memungkinkan mereka untuk menemukan solusi tanpa menciptakan masalah baru, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

## SIMPULAN

Konflik kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Konflik yang dikelola dengan baik dapat mendorong dinamika positif, seperti pertukaran ide dan peningkatan kolaborasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, konflik yang tidak terkelola dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan produktivitas. Selain itu, konflik kerja juga memengaruhi positive emotion karyawan. Ketika konflik dipandang sebagai tantangan yang dapat dikelola, karyawan cenderung merasakan emosi positif seperti rasa puas dan optimisme. Namun, konflik yang dianggap sebagai ancaman dapat memicu dominasi emosi negatif. Positive emotion berperan penting dengan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasakan emosi positif lebih bahagia, produktif, dan terlibat dalam tugas, sehingga hubungan antara kesejahteraan emosional dan kepuasan kerja semakin kuat. Sebagai mediator, positive emotion dapat mengurangi dampak negatif konflik kerja terhadap kepuasan kerja. Emosi positif membantu karyawan mengelola konflik dengan cara yang konstruktif, bahkan memanfaatkan konflik untuk menciptakan hasil yang lebih baik. Untuk PT. Bakri Karya Sarana (BKS), pengelolaan konflik dapat ditingkatkan melalui komunikasi yang efektif, pembangunan lingkungan kerja yang mendukung, dan pelatihan manajemen emosi. Upaya ini penting untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alvarez-Peregrina, C., Garcia de la Noceda, A., Martinez-Perez, C., & Sánchez-Tena, M. Á. (2024). Job satisfaction of Spanish and Portuguese optometrists. *Journal of*

- Optometry*, 17(2).  
<https://doi.org/10.1016/j.optom.2023.100492>
- Amir, M. T., & Standen, P. (2019). Growth-focused resilience: development and validation of a new scale. *Management Research Review*, 42(6), 681–702.  
<https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0151>
- Bastida, M., Bande Vilela, B., Pinto, L. H., & Castro-Gonzalez, S. (2023). “Be Happy” While You Can: How Expatriates’ Accomplishments Affect Their Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *SAGE Open*, 13(3).  
<https://doi.org/10.1177/21582440231184872>
- Baxi, B. (n.d.). Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions Dipalee Atre. *UGC Care Group I Journal*, 18(2).
- Cahyadi, L., & Prastyani, D. (2020). *MENGUKUR WORK LIFE BALANCE, STRES KERJA DAN KONFLIK PERAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA WANITA PEKERJA*. 11.
- Chen, L., Chen, N., Qu, Y., Hussain, M. A., & Qin, Y. (2023). The cost of guilt: unpacking the emotional mechanism between work-to-family conflict and unethical pro-family behavior. *International Journal of Human Resource Management*.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2227769>
- Chen, M. J., & Ayoko, O. B. (2012). Conflict and trust: The mediating effects of emotional arousal and self-conscious emotions. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 19–56.  
<https://doi.org/10.1108/10444061211199313>
- Demirbağ, O., Fındıkli, M. A., & Yozgat, U. (2016). Impact of task conflict on job satisfaction: Mediating effect of positive emotions while controlling personality traits. In *Article in* *Journal of Organizational Culture*.  
<https://www.researchgate.net/publication/320145982>
- Dodanwala, T. C., & Shrestha, P. (2021). Work–family conflict and job satisfaction among construction professionals: the mediating role of emotional exhaustion. *On the Horizon*, 29(2), 62–75.  
<https://doi.org/10.1108/OTH-11-2020-0042>
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.03.001>
- Hammiat, T., Feroz, A., & Senior, S. (n.d.). Issue 2 (2022) The Edifice of Affective Event Theory in Call ... Pak. In *Journal of Int'L Affairs* (Vol. 5).
- Jasiński, A. M., & Derbis, R. (2022). The impact of workload and job satisfaction on occupational stress - A comparison among newly qualified and experienced midwives. *Work*, 74(2), 621–630.  
<https://doi.org/10.3233/WOR-210743>
- Kim, M., Oh, Y., Lee, J. Y., & Lee, E. (2023). Job satisfaction and moral distress of nurses working as physician assistants: focusing on moderating role of moral distress in effects of professional identity and work environment on job satisfaction. *BMC Nursing*, 22(1).  
<https://doi.org/10.1186/s12912-023-01427-1>
- Kimm, S., Kim, J. J., & Choi, J. S. (2023). The central amygdala modulates distinctive conflict-like behaviors in a naturalistic foraging task. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 17.

- <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2023.1212884>
- Liu, Q., & Zhou, W. (2024). The impact of teachers' emotional support on EFL learners' online learning engagement: The role of enjoyment and boredom. *Acta Psychologica*, 250.
- <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.01.003>
- Masih Khokhar, A., Bilal, M., Husnain, M., Riaz, A., Ayyoub, M., Ali, N., Rawalpindi, C., & Author, C. (n.d.). How Workingwomen are Sandwiched Between Family-Conflict and Work-Conflict? Analyzing their Struggle to Achieve both Life and Job Satisfaction. In *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net) (Vol. 14). [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net)
- Nguyen, T. H. (2020). Impact of leader-member relationship quality on job satisfaction, innovation and operational performance: A case in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 449–456.
- <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.449>
- Nilasari, B. M., Diatmono, P., Nisfiannoor, M., Leon, F. M., Kurniawati, Rimbawanto, N. A., & Sasantyarini. (2023). Employee Job Satisfaction Levels: Evidence in Private Higher Education Organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 89–95.
- <https://doi.org/10.24018/ejbm.2023.8.2.1870>
- Noe P. Garcia, & Roel D. Juevesa. (2020). Workplace Spirituality in State Universities and Colleges: Its Relation to the Work Well-Being and Job Satisfaction of Faculty Members. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(5), 52–67.
- <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.5.12>
- Purba, E. J. M., Syaifuddin, S., & Ariesa, Y. (2023). The influence of work discipline, work motivation, and career development on employee performance with organizational culture as an intervening variable at PT. Bank Rakyat Indonesia, Pekanbaru Lancang Kuning branch office. *Journal of Economics and Business Letters*, 3(4), 7–21.
- <https://doi.org/10.55942/jebl.v3i4.230>
- Riley, J. M., & Ellegood, W. A. (2020). Relationship conflict, task conflict and teams' transactive memory systems. *International Journal of Educational Management*, 34(3), 626–640.
- <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2019-0003>
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (n.d.). *Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust*.
- Sloan, M., & Geldenhuys, M. (2021). Regulating emotions at work: The role of emotional intelligence in the process of conflict, job crafting and performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47.
- <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1875>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 18, Issue 4, pp. 1–15).
- MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Walter, Y. (2024). The digital transformation in the psychology of workplace spirituality. *Digital Transformation and Society*, 3(1), 23–49.
- <https://doi.org/10.1108/DTS-01-2023-0008>
- Wolter, J. S., Bock, D., Mackey, J., Xu, P., & Smith, J. S. (2019). Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. *Journal of the*

*Academy of Marketing Science*,  
47(5), 815–836.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00655-9>

Yana, R. L., Loliyani, R., & Isabella, A. A. (2012). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Employee Retention and Job Loyalty on Employee Performance at Pt. Cipta Karya Mandiri. *GEMA : Jurnal Gentiaras Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 66–80. <https://doi.org/10.47768/gema.v16i1.202406>

Ye, B., Luo, E., Zhang, J., Chen, X., & Zhang, J. (2022). Moral Sensitivity and Emotional Intelligence in Intensive Care Unit Nurses. *International Journal of*

*Environmental Research and Public Health*, 19(9).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19095132>

Ye, Z., Liu, H., & Gu, J. (2019). Relationships between conflicts and employee perceived job performance: Job satisfaction as mediator and collectivism as moderator. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 706–728. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2019-0010>

Yunita, M. (2023). PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT LATEXINDO TOBA PERKASA. 1(3).