

## PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Ratu Erlina Gentari , Syamsudin, Abdul Fatah

Manajemen, Universitas Serang Raya

Korespondensi email: [erlinagentari@unsera.ac.id](mailto:erlinagentari@unsera.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara konflik interpersonal dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Erfanara Karya Mulya. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan melibatkan 100 responden sebagai sampel. Teknik analisis data meliputi uji instrumen, uji asumsi klasik, koefisien determinasi, uji hipotesis, analisis jalur (path analysis), serta uji Sobel untuk menguji efek mediasi, dengan bantuan software SPSS versi 25 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik interpersonal dan beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, keduanya juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja sendiri terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta memediasi secara signifikan hubungan antara konflik interpersonal dan beban kerja terhadap kinerja, berdasarkan hasil uji Sobel.

Kata Kunci : Konflik Interpersonal, Beban Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan,variabel intervening

### Abstract

This study aims to examine the role of work motivation as a mediating variable in the relationship between interpersonal conflict and workload on employee performance at CV Erfanara Karya Mulya. The research employs a descriptive quantitative approach involving 100 respondents as the sample. Data analysis techniques include instrument testing, classical assumption tests, coefficient of determination, hypothesis testing, path analysis, and the Sobel test to assess the mediation effect, utilizing SPSS version 25 for Windows. The results show that both interpersonal conflict and workload have a positive and significant effect on work motivation. Furthermore, both variables also have a positive and significant impact on employee performance. Work motivation itself has a proven positive and significant influence on performance and significantly mediates the relationship between interpersonal conflict and workload on performance, based on the results of the Sobel test.

**Keywords:** Interpersonal Conflict, Workload, Work Motivation, Employee Performance, Mediating Variable

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang sangat berperan dalam keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan. Keunggulan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau modal semata, melainkan juga oleh kualitas dan kinerja SDM yang dimilikinya (Dessler, 2017). Oleh karena itu, pengelolaan

SDM yang efektif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2015). Kinerja karyawan yang optimal mencerminkan sejauh mana perusahaan mampu mengelola, memotivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi para pekerjanya (Robbins & Judge, 2019). Dalam praktiknya, pencapaian kinerja karyawan yang optimal sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan internal, salah satunya adalah munculnya konflik interpersonal dan tingginya beban kerja. Konflik interpersonal dalam lingkungan kerja kerap muncul akibat perbedaan pandangan, nilai, tujuan, dan cara kerja antar individu. Jika tidak ditangani dengan baik, konflik tersebut dapat menimbulkan ketegangan, menurunkan semangat kerja, dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja individu maupun tim (Jehn, 1995; Robbins & Judge, 2019). Selain itu, beban kerja yang berlebihan juga menjadi faktor signifikan yang dapat memengaruhi penurunan kinerja karyawan. Beban kerja yang tidak seimbang dengan kapasitas dan kemampuan karyawan berisiko menimbulkan stres kerja, kelelahan, hingga menurunkan motivasi serta efektivitas kerja (Spector & Jex, 1998). Ketika beban kerja terus meningkat tanpa dukungan organisasi yang memadai, hal ini dapat berdampak buruk pada kualitas hasil kerja maupun kepuasan kerja karyawan (Siagian, 2016).

Fenomena ini juga tercermin pada CV Erfanara Karya Mulya, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi dan manufaktur yang berlokasi di Kota Serang. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan ini mengalami peningkatan jumlah proyek dan kompleksitas pekerjaan, yang berdampak pada meningkatnya tekanan kerja karyawan. Selain itu, hasil observasi awal dan wawancara informal menunjukkan adanya keluhan terkait hubungan antar karyawan yang kurang harmonis serta ketidakseimbangan beban kerja yang dirasakan oleh sebagian besar tenaga kerja operasional. Fenomena ini mengindikasikan perlunya perhatian lebih terhadap faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan secara menyeluruh. Salah satu faktor yang dapat memperkuat atau memperlentah pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja terhadap kinerja adalah motivasi kerja. Karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola tekanan, menyelesaikan tugas secara optimal, serta tetap fokus pada pencapaian tujuan meskipun dihadapkan pada tantangan kerja (Herzberg, 1968; Robbins & Judge, 2019). Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat memperburuk dampak negatif dari konflik dan beban kerja, sehingga menurunkan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan studi terdahulu, sebagian besar penelitian hanya meneliti pengaruh langsung antara konflik interpersonal atau beban kerja terhadap kinerja karyawan, tanpa mempertimbangkan mekanisme mediasi yang dapat memengaruhi hubungan tersebut, seperti motivasi kerja. Padahal, motivasi kerja memiliki peran penting sebagai faktor psikologis yang dapat menjembatani pengaruh negatif dari konflik maupun beban kerja terhadap hasil kerja (Baron & Greenberg, 2008). Selain itu, banyak penelitian sebelumnya berfokus pada sektor jasa, pemerintahan, dan perbankan, yang memiliki karakteristik operasional dan struktural yang berbeda dari sektor manufaktur dan konstruksi (Koesmono, 2014; Sari & Prasetyo, 2020). Dengan demikian, konteks sektor industri ini masih kurang dieksplorasi secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan mengkaji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara konflik interpersonal dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di sektor konstruksi dan manufaktur, khususnya pada CV Erfanara Karya Mulya yang berkedudukan di Kota Serang. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berbasis pada pendekatan psikologis serta konteks kerja yang aktual.

Berikut ini adalah data penilaian kinerja karyawan tahun 2023 hingga 2024:

Aspek Kinerja	2023 (Kategori)	2024 (Kategori)
Kualitas	82 (Baik)	75 (Cukup)
Kuantitas	75 (Cukup)	67 (Kurang)
Efektivitas	75 (Cukup)	70 (Cukup)
Tanggung Jawab	80 (Baik)	80 (Baik)
Kedisiplinan	85 (Baik)	89 (Baik)
Kerjasama	78 (Cukup)	75 (Cukup)

Sumber daya manusia (SDM) adalah asset strategis yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan setiap perusahaan. Kinerja karyawan, sebagai keluaran utama dari pengelolaan SDM, dipengaruhi oleh beragam faktor psikososial—termasuk konflik interpersonal, beban kerja, dan motivasi kerja. Pada CV Erfanara karya Mulya, tuntutan volume produksi tinggi menuntut sinergi tim yang optimal; sedikit ketidakharmonisan dapat langsung menurunkan efisiensi lini produksi. Data sekunder internal perusahaan menunjukkan tren menurun pada beberapa aspek kinerja antara 2023–2024, terutama kualitas, kuantitas, dan kerjasama tim. Penurunan ini mendorong manajemen untuk meninjau ulang faktor-faktor penyebabnya, termasuk dinamika relasi antarkaryawan dan distribusi beban kerja. Wawancara peneliti (Manajer HRD) mengungkap dua sumber utama masalah di lantai produksi: Konflik selisih paham antar karyawan, perbedaan pendapat dan kepentingan menurunkan profesionalisme sehingga kolaborasi di line melemah. Beban kerja dirasakan tinggi, meskipun komposisi tenaga dirasa cukup, perencanaan waktu dan penjadwalan kurang presisi akibat perubahan mendadak dan keterlambatan material. Situasi ini membuat karyawan merasa tertekan, menurunkan motivasi, dan akhirnya mengurangi efektivitas kerja. Untuk memvalidasi temuan kualitatif, peneliti menyebarkan kuesioner awal (skala 1–5,  $n=30$ ) dan menganalisisnya menggunakan pendekatan Zikmund et al. Dengan skor standar 105 (hasil  $(skor tertinggi/2) + skor terendah$ ), persepsi konflik interpersonal tercatat cukup tinggi. Beberapa indikator bahkan berada di bawah rata-rata perusahaan, sebagaimana diringkas pada Tabel dibawah ini :

No	Indikator Konflik Interpersonal	Nilai Standar	Nilai Persepsi	Persentase
1	Perbedaan pendapat antarkaryawan	105	72	48 %
2	Perbedaan pemikiran karena latar belakang	105	67	45 %
3	Perbedaan kepentingan antarkaryawan	105	77	51 %
4	Perbedaan kepribadian / tekanan diri	105	100	67 %
5	Kesalahan diri sendiri	105	109	73 %

## TINJAUAN PUSTAKA

Konflik interpersonal merujuk pada ketidaksepakatan atau pertentangan antara dua individu atau lebih yang muncul akibat perbedaan pandangan, nilai, kepentingan, maupun kepribadian dalam konteks kerja (Robbins & Judge, 2022). Konflik ini sering kali tidak dapat dihindari dalam organisasi yang bersifat dinamis, namun apabila tidak dikelola dengan baik,

konflik interpersonal dapat mengganggu hubungan kerja, menurunkan produktivitas, serta berdampak negatif terhadap kinerja individu maupun tim (Kreitner & Kinicki, 2021).

Menurut Fitriani dan Hamzah (2022), konflik interpersonal juga dapat memengaruhi tingkat stres kerja dan mengurangi semangat kerja, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut kolaborasi tinggi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap sumber dan dampak konflik interpersonal menjadi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Beban kerja merupakan besarnya tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu dan dapat berupa beban kerja fisik maupun mental (Sutrisno, 2021). Beban kerja yang berlebihan, terutama jika tidak sesuai dengan kapasitas individu, dapat menimbulkan kelelahan, stres, hingga menurunkan kinerja karyawan (Hasibuan, 2020). Bakker dan Demerouti (2020) dalam teori *Job Demands–Resources (JD-R)* menyatakan bahwa beban kerja tinggi (job demands) harus diimbangi dengan sumber daya pekerjaan (job resources) seperti dukungan atasan atau kontrol kerja agar tidak berdampak negatif terhadap motivasi dan kinerja. Penelitian oleh Pratama dan Haryono (2022) juga menemukan bahwa beban kerja berpengaruh langsung terhadap menurunnya motivasi kerja dan kinerja, terutama dalam organisasi yang bergerak di sektor produksi.

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku dan intensitas individu dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2020). Menurut teori *Self-Determination* (Deci & Ryan, 2020), motivasi kerja terbagi menjadi dua: motivasi intrinsik (berasal dari dalam diri seperti rasa puas) dan ekstrinsik (berasal dari luar seperti gaji atau penghargaan). Motivasi kerja sangat berperan dalam menentukan respons karyawan terhadap beban kerja dan konflik. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung memiliki ketahanan kerja yang lebih baik dan tetap menunjukkan kinerja optimal meskipun menghadapi tekanan (Schaufeli & Taris, 2019). Kurniawan dan Sulistiyan (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kondisi kerja (seperti konflik dan beban kerja) dengan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kuantitatif maupun kualitatif dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya (Ghozali, 2021). Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2020) mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerja sama. Tingkat kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, baik dari dalam individu (seperti motivasi dan keterampilan), maupun dari luar (seperti lingkungan kerja, konflik, dan beban kerja). Widodo (2023) menegaskan bahwa kinerja akan meningkat apabila beban kerja terkelola dengan baik dan konflik dapat diminimalkan melalui pendekatan yang berbasis komunikasi dan dukungan sosial. Dalam konteks organisasi manufaktur, kinerja karyawan menjadi penentu utama kelancaran proses produksi, sehingga pengaruh faktor psikologis seperti motivasi dan konflik sangat penting untuk dipahami secara komprehensif. Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya, terdapat hubungan yang saling memengaruhi antara konflik interpersonal, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Konflik interpersonal dan beban kerja dapat menjadi pemicu turunnya motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja (Pratama & Haryono, 2022). Sebaliknya, apabila karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka dampak negatif dari konflik dan beban kerja dapat ditekan, sehingga motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat kinerja (Kurniawan & Sulistiyan, 2023; Baron & Kenny, 1986). Dengan demikian, penting untuk menguji lebih lanjut bagaimana peran motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara konflik interpersonal dan beban kerja terhadap kinerja

karyawan. Berdasarkan pemahaman dan hasil penelitian tersebut dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Diduga konflik interpersonal berpengaruh terhadap Motivasi Kerja
- H2 : Diduga beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja
- H3 : Diduga Konflik Interpersonal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- H4 : Diduga Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- H5 : Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H6 : Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara konflik interpersonal dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja
- H7 : Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara beban kerja dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian deskriptif asosiatif, yaitu metode yang berguna untuk menganalisis hubungan suatu variabel dengan variabel lain. Dalam metode deskriptif ini akan dilaksanakan pengumpulan data dan penyusunan data, menganalisis dan menginterpretasikan tentang arti data yang telah dikumpulkan antara variabel-variabel yang diteliti. Sedangkan metode asosiatif adalah dugaan tentang adanya hubungan antara variabel dalam populasi yang akan diuji melalui hubungan antara variabel dalam sampel yang diambil dari populasi tersebut, Sugiono dalam buku statistik untuk penelitian (2010:224). Ditinjau dari masalah yang diteliti, teknik dan pengumpulan data yang digunakan, serta tempat dan waktu penelitian, maka penulis mengambil dua desain yang digunakan sebagai berikut:

1. Desain Kausal, desain ini berfungsi untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lain.
2. Desain Deskriptif, desain yang berfungsi untuk mempelajari apa yang kita kenal terhadap sesuatu yang kita teliti dan pada gilirannya menghasilkan uraian mengenai sifat dan karakteristik mengenai objek tersebut. Disamping itu juga berfungsi untuk mengetahui perbedaan antara satu variabel dengan variabel yang diteliti, mengetahui pelaksanaan suatu rencana dan mengetahui fakta tentang teori, konsep variabel, dan objek penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Konflik Interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi kerja

Berdasarkan hasil penelitian, Konflik Interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi kerja secara parsial karena nilai taraf signifikansi  $0.05 > 0.014$  nilai signifikansi Konflik Interpersonal ke Motivasi kerja dan dengan uji t diketahui nilai T hitung sebesar  $2.498 > 1.984$  T tabel. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima menyatakan hasil variabel "Konflik Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja" Hal diatas bisa terjadi dikarenakan kondisi lapangan yaitu konflik yang terjadi di perusahaan tersebut membentuk pola pikir positif seperti timbulnya kedisiplinan, saling memahami satu dengan yang lain. Pola pikir positif ini timbul karena adanya pengelolaan konflik yang baik dari manager dari perusahaan tersebut. perusahaan mampu mengelola konflik tersebut dan menjadikannya sumber motivasi untuk karyawan. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Putri (2013) menyatakan bahwa konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan kantor pusat Bank Sinar dengan nilai probability  $0,018 < 0,05$  dan nilai 0.279.

### Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.765	1.264		2.188	0.031
	Konflik	0.249	0.100	0.211	2.498	0.014
	Interpersonal					
	Beban Kerja	0.568	0.084	0.568	6.723	0.000

### Konflik Interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi kerja

Berdasarkan hasil penelitian, Konflik Interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi kerja secara parsial karena nilai taraf signifikansi  $0.05 > 0.000$  nilai signifikansi Beban Kerja ke Motivasi kerja dan dengan uji t diketahui nilai T hitung sebesar  $6.723 > 1.984$  T tabel. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima menyatakan hasil variabel "Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja" Hal diatas bisa terjadi dikarenakan kondisi lapangan karyawan merasakan beban kerja yang tinggi dalam bekerja akan tetapi motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan masih ada meskipun tidak terlalu besar karena ada beberapa faktor antara lain yaitu kebiasaan, niat, tanggung jawab dan kenikmatan dalam bekerja. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Oktaviana Ayu Prahasari (2015) yang menyatakan bahwa nilai CR (*Critical Rasio*) sebesar 1,434 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,152 maka beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.077	1.064		1.953	0.054
	Konflik	0.187	0.085	0.176	2.211	0.029
	Interpersonal					
	Beban Kerja	0.182	0.084	0.202	2.168	0.033
	Motivasi Kerja	0.448	0.083	0.497	5.367	0.000

### Konflik Interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, Konflik Interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara parsial karena nilai taraf signifikansi  $0.05 > 0.029$  nilai signifikansi Konflik interpersonal ke Kinerja Karyawan dan dengan uji t diketahui nilai

T hitung sebesar  $2.211 > 1.984$  T tabel. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima menyatakan hasil variabel "Konflik Interpersoanal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan". Hal diatas bisa terjadi dikarenakan kondisi lapangan seiring dengan konflik kerja yang ada di perusahaan tidak membuat karyawan merasa terganggu dan menjadi halangan karena konflik merupakan hal yang lumrah terjadi baik perselisihan antar karyawan, perbedaan pendapat, maupun kesalahan komunikasi dari atasan ke bawahan. Namun, hal tersebut tidak mengurangi kinerja mereka saat bekerja maupun aktivitas untuk menyelesaikan pekerjaan karena sudah menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya.

Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Ningsi Nassal (2021) yang menyatakan bahwa koefisien regresi menunjukkan konflik kerja sebesar 0,437 dan nilai Thitung  $>$  Ttabel ( $3,065 > 2,012$ ). Artinya konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana hasil penelitian ini menunjukkan konflik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Beban Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian, Beban Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara parsial karena nilai taraf signifikansi  $0.05 > 0.033$  nilai signifikansi Beban Kerja ke Kinerja Karyawan dan dengan uji t diketahui nilai T hitung sebesar  $2.168 > 1.984$  T tabel. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima menyatakan hasil variabel "Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan". Hal diatas bisa terjadi dikarenakan kondisi lapangan dimana beban kerja yang tinggi menjadikan penilaian kinerja yang dilakukan oleh supervisor menjadi sangat penting, karena berkaitan dengan kinerja serta besaran bonus yang akan diterima karyawan. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Muhammad Nur Deni Musa dan Herman Surijadi (2020) menyatakan bahwa nilai t hitung sebesar 2.138. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel ( $2.138 > 1.688$ ) dengan nilai koefisien sebesar 0.345 (positif). Artinya Beban kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Catatan Sipil Kabupaten Buru atau dapat dikatakan bahwa dorongan peningkatan beban kerja akan meningkatkan kinerja pegawai Dinas Catatan Sipil di Kabupaten Buru

### **Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian, Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara parsial karena nilai taraf signifikansi  $0.05 > 0.000$  nilai signifikansi Motivasi ke Kinerja Karyawan dan dengan uji t diketahui nilai T hitung sebesar  $5.367 > 1.984$  T tabel. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima menyatakan hasil variabel "Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan". Hal diatas bisa terjadi dikarenakan kondisi lapangan adanya motivasi yang diberikan kepada karyawan yang berupa gaji, upah, bonus, tunjangan, serta hubungan sosial yang baik. Dengan adanya motivasi kerja dari perusahaan tersebut maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Aan Rubiyanto (2019) menyatakan bahwa Nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan =  $2,942 > t$  tabel =  $1,658$  artinya motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada AKPELNI Semarang.

### **Konflik interpersonal (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) menunjukan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara konflik interpersonal terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menggunakan uji sobel (sobel test) dengan perhitungan

manual dan kalkulator online sobel test yaitu persamaan pertama variabel konflik interpersonal (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara konflik interpersonal terhadap kinerja karyawan dengan hasil positif. Hasil ini dapat dilihat dari Z sobel test > Z Tabel ( $2,261 > 1,96$ ) Jika Z sobel test > Z Tabel maka Ho di tolak dan H6 di terima. Hal diatas bisa terjadi dikarenakan kondisi lapangan perusahaan mampu mengelola konflik tersebut dengan memberikan motivasi yang mungkin berupa komunikasi yang baik dan melakukan evaluasi. Dengan adanya pemberian motivasi kerja tersebut maka dapat meminimalisir konflik yang terjadi pada karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Rafika Ayu Perwitasari dan Bambang Swasto Sunuharyo (2017) menyatakan bahwa Konflik kerja mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan dengan hasil  $\beta$  sebesar -0,304 dan nilai sig < nilai alpha sebesar ( $0,013 < 0,05$ ) serta t hitung sebesar - 2,553, sedangkan pengaruh tidak langsung dari konflik kerja (x1) terhadap kinerja karyawan (y) melalui motivasi kerja karyawan (z) diperoleh sebesar - 0,156.

**Beban kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil positif**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan uji Sobel (Sobel Test), baik melalui perhitungan manual maupun kalkulator Sobel Test online, diperoleh bahwa variabel motivasi kerja (Z) mampu memediasi hubungan antara beban kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil ini ditunjukkan dari nilai Z hitung sebesar 4,218 yang lebih besar dari nilai Z tabel sebesar 1,96 ( $4,218 > 1,96$ ), sehingga hipotesis nol (Ho) ditolak dan hipotesis alternatif (H7) diterima. Artinya, motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini dapat terjadi karena perusahaan memberikan bentuk-bentuk motivasi seperti lingkungan kerja yang nyaman, jaminan kesehatan, serta pemberian pujian atas pencapaian kinerja. Dengan demikian, meskipun beban kerja sering kali bersifat mendadak dan harus diselesaikan dalam waktu yang singkat, motivasi yang tinggi mampu meningkatkan semangat dan efektivitas kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ningsih dan Sunuharyo (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Safitri et al. (2019) juga menemukan bahwa motivasi kerja memiliki peran signifikan dalam memperkuat hubungan antara beban kerja dan hasil kerja, di mana motivasi dapat mengubah persepsi negatif terhadap beban kerja menjadi tantangan yang memacu prestasi.

### Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.761a	0.579	0.566	1.257

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Berdasarkan hasil uji yang ditampilkan pada Tabel diatas diketahui bahwa nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,489 atau 48,9%. Nilai ini mengindikasikan bahwa variabel Konflik Interpersonal dan Beban Kerja secara simultan memberikan kontribusi sebesar 48,9% terhadap Motivasi Kerja karyawan.

Dengan demikian, sisanya sebesar 51,1% ( $1 - 0,489 = 0,511$ ) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, atau faktor psikologis lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Konflik Interpersonal dan Beban Kerja memiliki peran yang cukup kuat dalam menjelaskan perubahan pada variabel Motivasi Kerja. Mengingat judul penelitian menekankan pada peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi, maka hasil ini memperkuat dasar bahwa Motivasi Kerja memang dipengaruhi oleh dua variabel eksogen (Konflik Interpersonal dan Beban Kerja), dan selanjutnya dapat memediasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan)

### Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Mean Square		
		df	F	Sig.
Regression	217.154	2	108.577	46.379
Residual	227.086	97	2.341	
Total	444.240	99		

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Beban Kerja, Konflik Interpersonal

Berdasarkan Tabel diatas diketahui bahwa pada persamaan pertama (yaitu pengaruh Konflik Interpersonal dan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja), nilai F hitung sebesar 46,379, sedangkan nilai F tabel sebesar 3,09 pada tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan  $df_1 = 2$  ( $k - 1$ ) dan  $df_2 = 97$  ( $n - k$ ). Karena nilai F hitung  $>$  F tabel ( $46,379 > 3,09$ ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel Konflik Interpersonal dan Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hasil ini memperkuat peran Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi, karena terbukti bahwa kedua variabel independen (Konflik Interpersonal dan Beban Kerja) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel mediasi. Dalam konteks penelitian ini, hal ini menunjukkan bahwa untuk memahami Kinerja Karyawan, penting terlebih dahulu memahami bagaimana Konflik Interpersonal dan Beban Kerja memengaruhi Motivasi Kerja, karena motivasi tersebut nantinya akan menjadi saluran yang menghubungkan pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja. Dengan demikian, uji F ini menjadi bagian penting dalam membuktikan bahwa Motivasi Kerja layak untuk diuji lebih lanjut sebagai variabel **mediasi** dalam hubungan antara Konflik Interpersonal dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

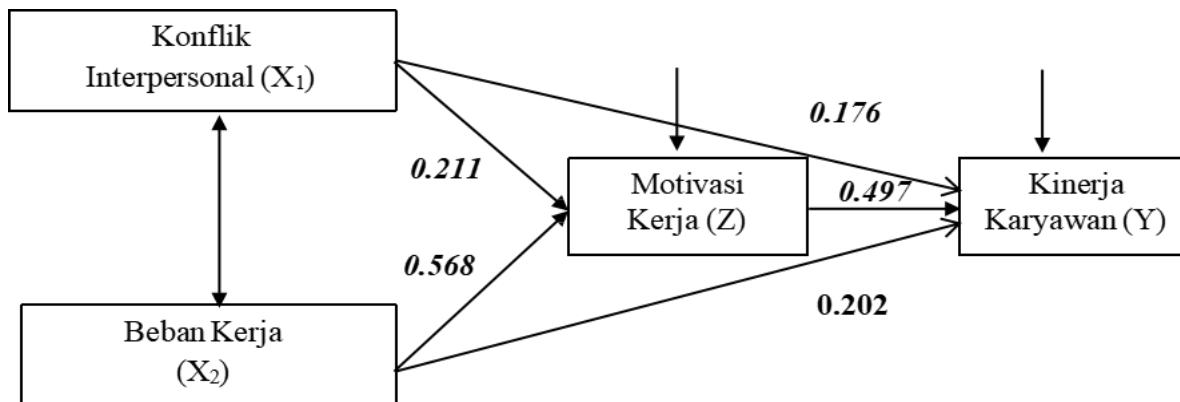
Hasil Uji F  
 ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	208.466	3	69.48943.953		.000 <sup>b</sup>
Residual	151.774	96	1.581		
Total	360.240	99			

- a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
- b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Konflik Interpersonal, Beban Kerja

Berdasarkan Tabel 4.3, diperoleh nilai F hitung sebesar 43,953, sementara nilai F tabel pada tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan  $df_1 = 3$  ( $k-1$ ) dan  $df_2 = 96$  ( $n-k$ ) adalah sebesar 2,87. Karena  $F$  hitung >  $F$  tabel ( $43,953 > 2,87$ ) dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel Konflik Interpersonal, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini memperkuat peran Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi, karena: Pada persamaan pertama, telah terbukti bahwa Konflik Interpersonal dan Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Pada persamaan kedua, terbukti bahwa ketiga variabel (Konflik Interpersonal, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja tidak hanya dipengaruhi oleh variabel independen, tetapi juga mampu menjembatani atau memediasi pengaruh Konflik Interpersonal dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, berdasarkan hasil uji F ini, dapat disimpulkan bahwa **model mediasi** dalam penelitian ini layak, dan Motivasi Kerja memiliki peran penting dalam memperkuat atau menjelaskan pengaruh dua faktor utama terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas dapat dibuat diagram jalur seperti pada gambar



Gambar 4.1

**Tabel 4.8**  
**Ringkasan Perhitungan Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung**

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
X1 à Z	0.211	-	0.211
X2 à Z	0.568	-	0.568
X1 à Y	0.176	-	0.176
X2 à Y	0.202	-	0.202
Z à Y	0.497	-	0.497
X1 à Z à Y	0.211	0.104	0.315
X2 à Z à Y	0.568	0.282	0.850

**1. Pengaruh X1 (Konflik Interpersonal) → Z (Motivasi Kerja)**

- Pengaruh langsung sebesar 0,211
- Tidak ada pengaruh tidak langsung
- Pengaruh total = 0,211

Konflik Interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Artinya, ketika konflik interpersonal dapat dikelola dengan baik, justru bisa meningkatkan semangat kerja melalui peningkatan interaksi dan dinamika tim.

**2. Pengaruh X2 (Beban Kerja) → Z (Motivasi Kerja)**

- Pengaruh langsung = 0,568
- Tidak ada pengaruh tidak langsung
- Pengaruh total = 0,568

Beban Kerja secara langsung dan positif memengaruhi Motivasi Kerja. Artinya, beban kerja yang sesuai (tidak berlebihan) mampu menstimulasi motivasi kerja karyawan untuk menyelesaikan tugas secara optimal.

**3. Pengaruh X1 (Konflik Interpersonal) → Y (Kinerja Karyawan)**

- Pengaruh langsung = 0,176
- Tidak ada pengaruh tidak langsung (pada baris ini)
- Pengaruh total = 0,176

Konflik Interpersonal juga berdampak langsung pada Kinerja Karyawan, walaupun pengaruhnya relatif kecil. Konflik yang tidak terselesaikan bisa menurunkan kinerja, tetapi dalam konteks tertentu bisa memicu produktivitas bila dikelola secara konstruktif.

**4. Pengaruh X2 (Beban Kerja) → Y (Kinerja Karyawan)**

- Pengaruh langsung = 0,202
- Tidak ada pengaruh tidak langsung (pada baris ini)
- Pengaruh total = 0,202

Beban Kerja secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Beban kerja yang proporsional akan mendorong pencapaian kinerja optimal.

**5. Pengaruh Z (Motivasi Kerja) → Y (Kinerja Karyawan)**

- Pengaruh langsung = 0,497
- Tidak ada pengaruh tidak langsung
- Pengaruh total = 0,497

Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Ini berarti semakin tinggi motivasi karyawan, semakin baik kinerja yang dihasilkan.

**Analisis Mediasi (Pengaruh Tidak Langsung)**

X1 → Z → Y (Mediasi Motivasi Kerja pada pengaruh Konflik Interpersonal terhadap Kinerja)

- Pengaruh langsung X1 → Y = 0,176

- Pengaruh tidak langsung melalui  $Z = 0,211 \times 0,497 = 0,104$
- Pengaruh total = 0,315

Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Konflik Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Dengan demikian, Motivasi Kerja memediasi sebagian (parsial) hubungan tersebut. Artinya, pengelolaan konflik yang baik bisa meningkatkan motivasi, dan motivasi itulah yang akan memperkuat kinerja.

$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$  (Mediasi Motivasi Kerja pada pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja)

- Pengaruh langsung  $X_2 \rightarrow Y = 0,202$
- Pengaruh tidak langsung melalui  $Z = 0,568 \times 0,497 = 0,282$
- Pengaruh total = 0,850

Beban Kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibanding pengaruh langsung, menunjukkan Motivasi Kerja berperan sebagai mediator yang kuat dalam hubungan ini. Artinya, karyawan yang memiliki beban kerja yang tepat cenderung termotivasi lebih tinggi, dan motivasi inilah yang paling signifikan mendorong peningkatan kinerja.

- Motivasi Kerja terbukti memediasi hubungan antara Konflik Interpersonal dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- Mediasi bersifat parsial, karena pengaruh langsung dan tidak langsung keduanya signifikan.
- Pengaruh mediasi terbesar berasal dari jalur Beban Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan (0,282).

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa poin utama sebagai berikut: Konflik interpersonal berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin tinggi tingkat konflik interpersonal antar karyawan, semakin rendah motivasi kerja mereka. Konflik yang tidak terselesaikan mengganggu kenyamanan kerja dan menurunkan semangat serta fokus karyawan. Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja. Beban kerja yang terlalu tinggi dan tidak sesuai kapasitas menyebabkan kelelahan fisik maupun mental, yang berdampak pada turunnya motivasi untuk menyelesaikan tugas secara optimal. Konflik interpersonal berpengaruh negatif langsung terhadap kinerja karyawan. Ketegangan dan ketidakharmonisan dalam hubungan kerja berdampak pada penurunan efektivitas kerja tim, produktivitas, serta kualitas hasil kerja. Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Tingginya beban kerja yang tidak disertai dukungan memadai menurunkan efisiensi dan ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi—baik intrinsik maupun ekstrinsik—cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik, lebih disiplin, dan lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas. Motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, motivasi kerja mampu meredam dampak negatif dari konflik interpersonal dan beban kerja terhadap kinerja. Mediasi bersifat parsial, yang berarti konflik dan beban kerja tetap memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, namun pengaruh tersebut dapat ditekan jika motivasi kerja ditingkatkan.

## Saran

Mengelola Konflik Interpersonal Secara Proaktif Organisasi perlu mengembangkan mekanisme penyelesaian konflik yang efektif, seperti pelatihan manajemen konflik, peningkatan komunikasi antar karyawan, serta penerapan budaya kerja yang menghargai keberagaman dan toleransi. Pemimpin juga harus peka terhadap potensi konflik dan segera

melakukan intervensi sebelum berdampak lebih luas pada motivasi dan kinerja. Menyesuaikan Beban Kerja dengan Kapasitas Karyawan Penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi beban kerja secara berkala guna memastikan bahwa beban yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang tersedia. Strategi seperti job redesign, pembagian tugas yang lebih adil, serta penambahan tenaga kerja bila diperlukan dapat membantu mengurangi tekanan kerja berlebih.

## Referensi

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 1–13. <https://doi.org/10.1037/ocp0000171>
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (2008). *Behavior in organizations*. Pearson.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Fitriani, S., & Hamzah, H. (2022). Interpersonal conflict and job stress: Its effect on performance with work motivation as a mediation. *Jurnal Psikologi dan Organisasi*, 18(1), 34–42.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Koesmono, H. T. (2014). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi & Manajemen*, 8(1), 21–34.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2021). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kurniawan, A., & Sulistiyan, A. (2023). The role of motivation as mediation between conflict and employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 22–30.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Pratama, R. D., & Haryono, S. (2022). The effect of workload and conflict on employee performance with work motivation as an intervening variable. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 495–504.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.

Sari, M., & Prasetyo, R. B. (2020). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 45–52.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2019). A critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health. In Bridging Occupational, Organizational and Public Health (pp. 43–68). [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)

Siagian, S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367.

Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi 4). Prenadamedia Group.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derkx, D. (2020). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 620–634. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1779728>

Widodo, W. (2023). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 155–165.