

## **Manajemen Beban Kerja, Konflik Kerja Dan Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Di PT Harapan Teknik Shipyard**

**Andri Irfad<sup>1</sup>, Fauji Sanusi<sup>2</sup>, Moh. Mukhsin<sup>3</sup>**

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Sultan Ageng Tirtayasa  
bantemudamandiri@gmail.com<sup>1</sup>, fauji.sanusi@yahoo.com<sup>2</sup>, muhsin\_2010@yahoo.co.id<sup>3</sup>

### ***Abstract***

*This research is motivated by the need for good management of employees in managing workloads, work conflicts and work stress to be able to improve the resulting performance and be strengthened by a better level of job satisfaction. The purpose of the study was to examine the effect of workload management, work conflict and work stress on employee performance through job satisfaction as an intervening. The research was conducted at PT Harapan Teknik Shipyard with a total sample of 58 people. The data was collected using a questionnaire which was then analyzed using the SEM-PLS model which was processed with the SmartPLS application. Based on the results of statistical tests, it is known that there is an influence of work conflict management on employee job satisfaction, there is an effect of job stress management on employee job satisfaction, there is an influence of job satisfaction on employee performance and there is a mediating effect of job satisfaction on the relationship of work conflict management on employee performance. There is a mediating effect of job satisfaction on the relationship between work stress management and employee performance.*

**Keyword** : *Workload Management; Work Conflict Management; Job Satisfaction and Employee Performance*

---

### **Abstrak**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perlunya manajemen yang baik pada karyawan dalam mengelola beban kerja, konflik kerja dan stres kerja untuk dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan dan diperkuat dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Tujuan penelitian adalah menguji pengaruh manajemen beban kerja, konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *intervening*. Penelitian dilakukan pada PT Harapan Teknik Shipyard dengan jumlah sampel diambil sebanyak 58 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang selanjutnya dianalisis menggunakan model SEM-PLS yang diolah dengan aplikasi SmartPLS. Berdasarkan hasil uji statistik, diketahui terdapat pengaruh manajemen konflik kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh manajemen stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan terjadi pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan manajemen konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Terjadi pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan manajemen stres kerja terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci** : *Manajemen Beban Kerja; Manajemen Konflik Kerja; Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*

## Pendahuluan

Sebagai aset utama, setiap pegawai diharapkan menghasilkan kinerja optimal yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Apabila seorang pegawai bekerja secara baik dan sungguh-sungguh akan mampu membuat perusahaan menjadi baik dan meningkatkan investasi perusahaan yang diinginkan. Namun sebaliknya, apabila pegawai memiliki kinerja yang rendah maka pencapaian tujuan perusahaan tersebut pun akan turun (Nurlaila, 2016).

Guna meningkatkan kualitas manajemen perusahaan, salah satunya dapat dilakukan dengan memperhatikan beban kerja pegawai. Pemberian beban kerja yang efektif dapat memberikan kejelasan bagi para pegawai untuk dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawab serta mencegah kemungkinan terjadinya saling melempar tanggung jawab bilamana terjadi kesalahan dan kesulitan. Apabila hal tersebut dilakukan dengan baik dan jelas maka akan berdampak bagi kelangsungan dan perkembangan perusahaan untuk mencapai tujuan dan dapat bersaing dengan perusahaan lain (Bruggen, 2015).

Di samping itu, semakin berkembangnya perusahaan akan berdampak secara langsung ataupun tidak langsung terhadap kompleksitas kebutuhan pegawai maupun perusahaan. Tantangannya adalah apabila SDM yang dimiliki tidak dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, maka akan menimbulkan konflik kerja yang berdampak pada kinerja pegawai. Konflik kerja ini umumnya dapat terjadi karena ada perbedaan persepsi, persaingan, pengetahuan, tujuan, dan lainnya di antara individu, kelompok, atau organisasi (Agwu, 2016).

Selain beban dan konflik, kinerja juga dapat dipengaruhi oleh stres kerja (Jamal, 2014; Yozgat, *et al.*, 2016). Stres dapat menimbulkan dampak negatif misalnya menghasilkan konsekuensi yang merugikan bagi individu maupun perusahaan karena memiliki efek menurunkan tingkat motivasi dan kinerja, dan meningkatkan perputaran karyawan. Stres yang dialami oleh pegawai akibat lingkungan di sekitar tempat bekerja akan mempengaruhi kinerjanya, sehingga perusahaan perlu untuk mengkaji mutu organisasional bagi para pegawai.

PT Harapan Teknik Shipyard terus berusaha meningkatkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan kinerja karyawannya untuk senantiasa dapat melayani permintaan *customer* seperti pembuatan kapal baru, perbaikan kapal, pemeliharaan dan lain-lain. Berikut ini disajikan data kinerja karyawan yang dilihat dari capaian perbaikan kapal tahun 2019, yaitu:

Tabel 1 Laporan Perbaikan Kapal PT Harapan Teknik Shipyard Tahun 2019

Bulan	Jumlah Pekerjaan ( <i>qty</i> )		Capaian Pekerjaan (%)
	<i>Plan</i>	<i>Actual</i>	
Januari	25	14	56,0
Februari	25	17	68,0
Maret	25	19	76,0
April	25	17	68,0
Mei	25	18	72,0
Juni	25	14	56,0
Juli	25	16	64,0
Agustus	25	12	48,0
September	25	16	64,0
Oktober	25	10	40,0
November	25	14	56,0
Desember	25	11	44,0
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>178</b>	<b>59,3</b>

Sumber: PT Harapan Teknik Shipyard

Diketahui PT Harapan Teknik Shipyard menetapkan target pekerjaan jenis perbaikan kapal sebanyak 300 unit pada tahun 2019 yang dibagi menjadi 25 unit per bulannya. Berdasarkan data tabel di atas, terlihat jelas adanya kecenderungan penurunan jumlah pekerjaan perbaikan kapal secara *actual* yang mampu diselesaikan oleh karyawan. Dari standar minimal capaian target kerja yang telah ditentukan manajemen sebesar 70%, hanya ada dua bulan sepanjang tahun 2019 pekerjaan perbaikan kapal yang dilaporkan mencapai target yaitu pada bulan Maret dengan jumlah *actual* 19 unit (76%) dan bulan Mei dengan jumlah *actual* 18 unit (72%). Capaian pekerjaan karyawan dalam hal perbaikan kapal paling rendah terjadi pada Oktober dengan jumlah *actual* 10 unit (40%). Banyaknya jumlah pekerjaan yang tidak mampu diselesaikan oleh karyawan secara *actual* membuat capaian target kerja perbaikan kapal pada tahun 2019 juga rendah yaitu 59,3%.

Tidak stabilnya pencapaian target kerja yang terjadi pada PT Harapan Teknik Shipyard tentunya memberikan dampak buruk bagi perusahaan. Di lain pihak, hasil wawancara pada beberapa karyawan menunjukkan bahwa karyawan merasa target kerja yang ditentukan perusahaan terlalu tinggi sedangkan tidak didukung dengan jumlah tenaga kerja yang sesuai ataupun fasilitas kerja yang memadai, yang pada akhirnya membuat karyawan tidak mampu mencapai target yang ditetapkan padahal mereka mengaku sudah bekerja secara maksimal. Adanya hal ini menimbulkan dugaan bahwasanya beban kerja yang ditetapkan oleh perusahaan dianggap terlalu tinggi (*over capacity*).

Beberapa penelitian sebelumnya yang membahas pengaruh beban kerja, konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada dasarnya menunjukkan arah hubungan yang negatif di antaranya variabel-variabel tersebut. Artinya beban kerja, konflik kerja dan stres kerja menjadi variabel yang dapat menurunkan kinerja karyawan (Shabbir dan Naqvi, 2017; Sudarsih dan Supriyadi, 2019; Fatikhin, *et al*, 2017; Zain, 2019; Riana, 2018; Hendra dan Made, 2019). Namun demikian dalam beberapa penelitian lainnya juga ditemukan hasil berbeda yaitu beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Rolos, *et al*, 2018; Sugiharjo dan Aldata, 2018); konflik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Giovani, *et al*, 2015; Hossain, 2017) dan stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Wartono, 2017; Siagian dan Wasiman, 2018). Bahkan pada penelitian lain ditemukan beban kerja, konflik kerja, dan stress kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Mahardiani dan Pradhanawati, 2013; Wicaksono, 2017; Geroda dan Puspitasari, 2017; Kurniawan, *et al*, 2018; Situmorang, 2019; Susiarty, *et al.*, 2019).

Berdasarkan fenomena bisnis, diduga bahwa penurunan kinerja karyawan pada PT Harapan Teknik Shipyard disebabkan oleh tingginya beban kerja, konflik kerja dan stress kerja yang dialami oleh karyawan. Kondisi ini membuat perlunya melakukan pengelolaan beban kerja, konflik kerja dan stress kerja dengan baik agar ketiga hal ini tidak hanya memberi dampak negatif, namun sebaliknya dapat memberikan dampak positif pada perusahaan berupa rangsangan agar karyawan menjadi lebih giat dalam bekerja sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian yang menyatakan adanya pengaruh positif dari beban, konflik kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini menitikberatkan pada kajian manajemen beban kerja, konflik kerja dan stress kerja.

## Landasan Teori

### Manajemen Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dengan beban kerja yang saling berkaitan satu sama lain, karena dalam sebuah organisasi untuk melakukan pemberian posisi yang tepat pada karyawannya bisa melihat beban kerja terlebih dahulu (Rolos, *et al*, 2018). Hal tersebut dilakukan agar kinerja karyawan dapat meningkat dan nyaman dengan pekerjaan yang dia miliki serta

tercapainya tujuan perusahaan yang efektif dan efisien. Jika karyawan merasa nyaman bekerja pada sebuah perusahaan tertentu, maka dia akan memberikan seluruh kemampuannya untuk menghasilkan pekerjaan yang maksimal di perusahaan tersebut.

Shah, et al (2011) menyatakan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja di mana 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. Penelitian Artadi (2015) mengungkapkan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di mana tekanan beban kerja dapat menjadi positif, dan hal ini mengarah ke peningkatan kinerja. Beberapa penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Adityawarman, et al, 2015; Sugiharjo dan Aldata, 2018; Rolos, et al, 2018).

Beban kerja yang dihadapi terlalu tinggi menuntut karyawan untuk memberikan energi yang lebih besar daripada biasanya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tidak semua karyawan memiliki tingkat ketahanan terhadap tekanan dari beban kerja yang sama, tetapi semua ini tergantung pada masing-masing individualnya, maksudnya tugas-tugas tersebut akan selesai dengan baik atau tidak tergantung bagaimana seseorang menghayati beban kerja yang dirasakannya (Adityawarman, et al, 2015).

H1 : Terdapat pengaruh positif manajemen beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard

#### Manajemen Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan lain sebagainya. Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya (Dalimunthe, et al, 2012). Persaingan dan konflik terjadi karena mempunyai tujuan yang sama, latar belakang yang heterogen, sikap perasaan yang sensitif, perbedaan pendapat, dan salah paham.

Menurut Aldag (dalam Wahyu dan Akdon, 2015) apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik sangat fungsional maka kinerja akan maksimal. Bila konflik terlalu rendah, performansi perusahaan mengalami stagnasi atau rendah dan perusahaan menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Jika tingkat konflik terlalu tinggi, akan timbul kendala, tidak kooperatif, dan menghalangi pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwasanya konflik kerja dapat menimbulkan dampak positif pada kinerja karyawan sebagaimana didukung oleh hasil penelitian Giovani, et al (2015); Hossain (2017); Worang, et al (2017); Wenur, et al (2018); Erwamdari dan Sari (2018).

H2 : Terdapat pengaruh positif manajemen konflik kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard

#### Manajemen Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Stres merupakan suatu respons adaptif terhadap suatu situasi yang dirasakan menantang atau mengancam kesehatan individu, yang merupakan salah satu dampak dari kehidupan modern. Individu dapat merasa stres karena terlalu banyak pekerjaan, ketidakpahaman terhadap pekerjaan, beban informasi yang terlalu berat atau karena mengikuti perkembangan zaman (Robbins, 2017).

Sasono (2014) mengungkapkan bahwa stres mempunyai dampak positif dan negatif. Dampak positif stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan. Stres pada tingkat rendah akan membuat karyawan merasakan stres, akan tetapi stres yang dialami ini akan

mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Sedangkan dampak negatif stres tingkat tinggi adalah penurunan pada kinerja karyawan yang drastis. Dengan demikian stres kerja (occupational stress) merupakan aspek atau kajian yang perlu diperhatikan oleh organisasi, karena keterkaitannya dengan kinerja individu. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Wu, 2011; Jum'ati dan Wuswa, 2013; Wartono, 2017; Siagian dan Wasiman, 2018).

H3 : Terdapat pengaruh positif manajemen stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard

#### Manajemen Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya. Perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami di lingkungan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2015) seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level kepuasan yang rendah memiliki perasaan negatif. Salah satu yang dapat menyebabkan perubahan pada tingkat kepuasan karyawan adalah beban kerja.

Apabila karyawan mampu mengelola dengan baik beban kerja yang ditanggung tentu ini akan menyebabkan suatu kepuasan kerja tersendiri. Karena dalam diri karyawan merasa puas sudah bisa menyelesaikan beban kerja yang diterimanya dengan baik. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu rendah dapat membuat karyawan merasa kurang puas karena tidak bisa memaksimalkan kemampuannya dengan baik. Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Yo dan Surya, 2015; Tandi, 2016; Nainggolan dan Hartika, 2016; Hussein, et al., 2019).

H4 : Terdapat pengaruh positif manajemen beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard

#### Manajemen Konflik Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Konflik kerja dapat berlangsung dalam bentuk pendapat berlawanan yang berhubungan dengan karakteristik personal dari satu anggota kelompok atau mengabaikan tujuan organisasi apa pun untuk menimbulkan rasa tidak suka satu anggota kelompok tertentu. Menurut Mulyana (2015) konflik dapat berdampak terhadap kepuasan yaitu konflik sebagai perangsang dan menggunakan pengalaman dalam hal kenaikan dan penurunan ketegangan dalam rangka meraih kepuasan.

Personality seseorang mempengaruhi seberapa besar keinginannya berpikir dan merasakan tentang satu pekerjaan baik secara positif atau secara negatif. Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya konflik terjadi ketika satu pihak merasakan tujuannya dihalangi oleh pihak lain, maka perasaan negatif tentang satu pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya adanya konflik juga dapat menimbulkan perasaan positif yang menimbulkan kepuasan kerja (Hanim, 2016).

H5 : Terdapat pengaruh positif manajemen konflik kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard

#### Manajemen Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Stress kerja memberi dampak langsung pada kepuasan kerja. Stres adalah suatu kondisi dinamis di mana seorang individu diharapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang diharuskan oleh individu itu dan hasilnya dipandang tidak pasti dan penting, stres sendiri tidak mesti buruk meskipun biasanya dibahas dalam konteks

negatif stres juga memiliki nilai positif, dari sudut pandang organisasi manajemen mungkin tidak peduli ketika karyawan mengalami tingkat stres rendah hingga menengah (Robbins, 2015).

Bagi banyak orang kuantitas stress yang rendah sampai sedang, memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik karena membuat mereka mampu meningkatkan intensitas kerja, kewaspadaan, dan kemampuan berinteraksi. Stres yang terlalu lama dialami oleh karyawan akan menjadi kerugian bagi perusahaan karena akan menyebabkan timbulnya keinginan keluar yang ada pada diri karyawan (Chandio et al., 2013). Stres kerja akan menimbulkan biaya yang signifikan dalam hal produktivitas yang rendah, karyawan yang sakit dan waktu yang hilang (Kouloubandi, 2012).

Penelitian Suartawan, et al (2017) hasilnya membuktikan stres kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain oleh Hanim (2016) menemukan adanya pengaruh positif dari stress kerja terhadap tingkat kepuasan karyawan. Juwita dan Arintika (2018) juga menunjukkan bahwasanya stress memberikan dampak positif pada kepuasan kerja. Dalam penelitian Jarinto, et al (2019) ditemukan stres berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

H5 : Terdapat pengaruh positif manajemen stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard

#### Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

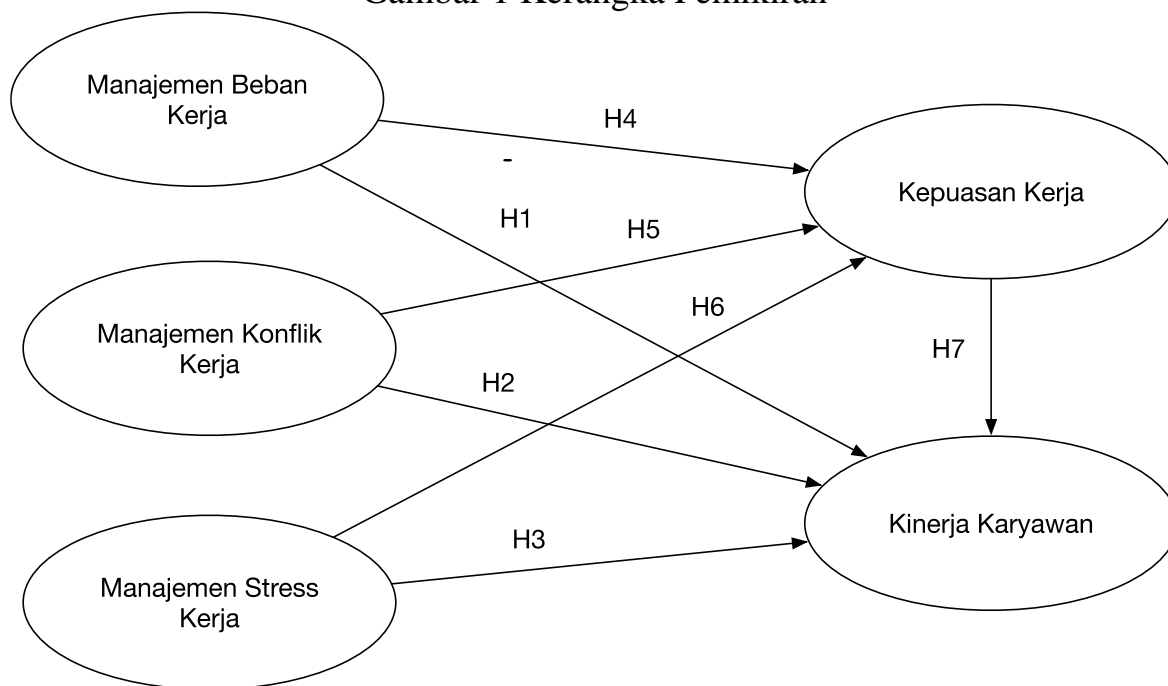
Sikap pegawai terhadap pekerjaannya berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar rekan kerja, hubungan sosial di tempat kerja, dan sebagainya (Moehrinono, 2015). Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kerja karyawan sehingga masalah kepuasan kerja harus dapat diatasi agar tidak menghambat kelancaran operasional perusahaan. Data survei Job Description Index (JDI) menunjukkan kepuasan akan supervisi dan kepuasan akan pekerjaan saat ini memiliki hubungan langsung dengan kinerja pegawai (Santi, 2018).

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dari dalam diri setiap individu. Menurut Luthans (2015), kepuasan kerja adalah dipenuhinya keinginan atau kebutuhannya melalui kegiatan bekerja. Sehingga dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut maka akan timbul kepuasan kerja yang berdampak positif pada kinerja pegawai pada perusahaan.

Hasil penelitian Vincenthius (2017) menemukan bahwa kinerja karyawan yang tinggi disebabkan oleh tingkat kepuasan kerja yang memadai dari karyawan. Sejalan dengan hal ini, Kristine (2017) juga telah membuktikan bahwasanya kepuasan kerja memberi dampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai. Sari dan Susilo (2018); Riana (2018) dalam penelitiannya juga menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian Sudarsih dan Supriyadi (2019) hasilnya menemukan bahwa keberadaan pegawai dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memberi dampak positif bagi perkembangan perusahaan dan kinerja pegawai itu sendiri.

H6 : Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



## Metode Penelitian

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk mengolah data data dari tempat dan sumber penelitian (Sugiyono, 2014). Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh manajemen beban kerja, manajemen konflik kerja dan manajemen stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai *intervening*.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Diketahui dari hasil pengamatan, PT Harapan Teknik Shipyard memiliki karyawan sebanyak 137 orang yang terdiri dari 83 orang karyawan tetap dan 54 orang karyawan kontrak. Untuk memperoleh analisa data yang lebih representatif dan akurat, para ahli menyarankan lebih baik mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Namun karena keterbatasan waktu, biaya, alat analisis dan hal lainnya, penelitian ini mempersempit jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{137}{1 + 137 (0,1)^2} = \frac{137}{2,37} = 57,8 \text{ dibulatkan } 58$$

Berdasarkan hasil hitung di atas diperoleh jumlah sampel sebanyak 58 orang karyawan. Selanjutnya untuk mempermudah penarikan sampel, penelitian ini menggunakan teknis undian yang menjadi salah satu cara dari teknik *simple random sampling* dan termasuk pada jenis penarikan *probability sampling*. Hal ini dikarenakan beban, konflik dan stres kerja menjadi salah satu permasalahan umum yang dialami oleh karyawan.

### Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan Metode *Analisis Structural Equation Modelling (SEM)*, Sugiyono (2014) mengatakan analisis SEM pada dasarnya untuk memperoleh suatu model struktural, model yang diperoleh dapat digunakan untuk prediksi atau pembuktian model di samping itu SEM juga dapat digunakan untuk melihat besar kecilnya pengaruh

baik langsung, tak langsung maupun pengaruh total variabel bebas (variabel eksogen) terhadap variabel terikat (variabel endogen). Analisis SEM menggunakan *software* yang disebut dengan *Smart Partial Least Square* (PLS).

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Uji Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran ditujukan untuk mengetahui apakah instrumen pada penelitian ini sudah validitas dan reliabel untuk mengukur variabel yang dimaksud. Hasil uji model pengukuran disajikan berikut:

Gambar 1 Nilai *Outer Loading*

Outer Loadings					
Matrix	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyaw...	Manajemen Be...	Manajemen K...	Manajemen St...
KEP1	0.969				
KEP2	0.978				
KEP3	0.979				
KIN1		0.874			
KIN2		0.943			
KIN3		0.942			
WC1				0.875	
WC2				0.806	
WC3				0.916	
WC4				0.904	
WL1			0.939		
WL2			0.888		
WL3			0.874		
WL4			0.832		
WL5			0.708		
WS1					0.897
WS2					0.804
WS3					0.851
WS4					0.830

Sumber: data diolah, 2020

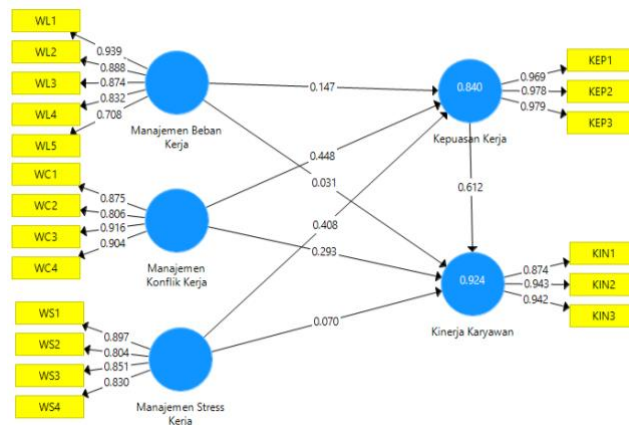
Berdasarkan data pada Gambar 4.1 di atas diketahui *outer loading* indikator dari kelima variabel penelitian sebagai berikut:

1. Variabel manajemen beban kerja memiliki nilai *outer loading* paling rendah 0,708 dan paling tinggi 0,909. Item yang memperoleh nilai *outer loading* paling rendah adalah WL5 sedangkan *outer loading* paling tinggi adalah WL1.
2. Variabel manajemen konflik kerja memiliki nilai *outer loading* paling rendah 0,806 dan paling tinggi 0,916. Nilai *outer loading* paling rendah diperoleh item WC2 dan paling tinggi diperoleh item WC3.
3. Variabel manajemen stress kerja memiliki nilai *outer loading* paling rendah 0,804 dan paling tinggi 0,897. Nilai *outer loading* paling rendah diperoleh item WS2, sedangkan yang paling tinggi adalah WS1.
4. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *outer loading* paling rendah 0,968 dan paling tinggi 0,979. Item yang memperoleh nilai *outer loading* paling rendah adalah KEP1 sedangkan *outer loading* paling tinggi adalah item KEP3.
5. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai *outer loading* paling rendah 0,874 dan paling tinggi 0,943. Nilai *outer loading* paling rendah diperoleh item KIN1 dan paling tinggi diperoleh item KIN2.

Menurut Ghozali (2017), tingkat validitas instrumen dalam penelitian menggunakan SEM-PLS disarankan memiliki batas kritis *outer loading* harus di atas 0,7. Merujuk pada pendapat ini, diketahui tidak ada indikator yang memperoleh nilai *outer loading* kurang dari nilai 0,7. Dengan demikian seluruh indikator dinyatakan valid sehingga menghasilkan *outer model* sebagai berikut:



Gambar 1 Hasil Uji *Outer Model*



Sumber: data diolah, 2020

Dari gambar tersebut dapat terlihat bahwa seluruh indikator yang diukur telah memiliki *outer loading* > 0,7. Dengan demikian model pengukuran telah dinyatakan memenuhi asumsi validitas konvergen.

### Hasil Uji Model Struktural

Pengujian model struktural pada penelitian ini dilakukan mengetahui besarnya hubungan (kausalitas) antar variabel dan kemampuan setiap variabel laten eksogen dalam mempengaruhi variabel laten endogen yang diperoleh dari pengujian *inner model*. Hasil uji *inner model* disajikan sebagai berikut:

Tabel 2 *Original Sample* dari Uji *Inner Model*

	Kepuasan kerja	Kinerja karyawan
Manajemen beban kerja	0,147	0,031
Manajemen konflik kerja	0,448	0,293
Manajemen stress kerja	0,408	0,070
Kepuasan kerja		0,612

Sumber: data diolah, 2020.

Berdasarkan data pada Tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan analisa hasil uji model struktural *inner model* sebagai berikut:

1. Diketahui *path coefficient* manajemen beban kerja -> kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,031. Hasil ini menunjukkan manajemen beban kerja memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan sebesar 0,031 satuan, yang artinya semakin baik manajemen beban kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,031 satuan, begitu sebaliknya.
2. Diketahui *path coefficient* manajemen konflik kerja -> kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,293. Hasil ini menunjukkan manajemen konflik kerja memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan sebesar 0,293 satuan, yang artinya semakin baik manajemen konflik kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,293 satuan, begitu sebaliknya.
3. Diketahui *path coefficient* manajemen stress kerja -> kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,070. Hasil ini menunjukkan manajemen stress kerja memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan sebesar 0,070 satuan, yang artinya semakin baik manajemen stress

kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,070 satuan, begitu sebaliknya.

4. Diketahui *path coefficient* manajemen beban kerja -> kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,147. Hasil ini menunjukkan manajemen beban kerja memiliki pengaruh positif dengan kepuasan kerja sebesar 0,147 satuan, yang artinya semakin baik manajemen beban kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,147 satuan, begitu sebaliknya.
5. Diketahui *path coefficient* manajemen konflik kerja -> kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,448. Hasil ini menunjukkan manajemen konflik kerja memiliki pengaruh positif dengan kepuasan kerja sebesar 0,448 satuan, yang artinya semakin baik manajemen konflik kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,448 satuan, begitu sebaliknya.
6. Diketahui *path coefficient* manajemen stress kerja -> kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,408. Hasil ini menunjukkan manajemen stress kerja memiliki pengaruh positif dengan kepuasan kerja sebesar 0,408 satuan, yang artinya semakin baik manajemen stress kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,408 satuan, begitu sebaliknya.
7. Diketahui *path coefficient* kepuasan kerja -> kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,612. Hasil ini menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan sebesar 0,612 satuan, yang artinya semakin baik kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,612 satuan, begitu sebaliknya.

Adapun selanjutnya, hasil pengujian *inner model* juga dapat dilihat dari perolehan nilai *R Square* yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 3 Nilai *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Kepuasan kerja	0,840	0,831
Kinerja karyawan	0,924	0,918

Sumber: data diolah, 2020

Menurut data pada tabel 4.6 di atas diperoleh nilai *adjusted R Square* kepuasan kerja sebesar 0,831. Hasil ini menunjukkan adanya kemampuan dari variabel eksogen yaitu manajemen beban kerja, manajemen konflik kerja dan manajemen stress kerja dalam mempengaruhi variasi pada variabel endogen kepuasan kerja dalam model sebesar 83,1% (0,831 x 100%). Sementara 16,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Adapun nilai *adjusted R Square* kinerja karyawan yang diperoleh 0,918 menunjukkan bahwa manajemen beban kerja, manajemen konflik kerja, manajemen stress kerja dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebesar 91,8% (0,918 x 100%). Sedangkan sisanya sebesar 8,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilihat dari nilai *original sample*, *t statistic* dan *p values* dari uji *bootstrapping* dan membandingkannya dengan nilai t tabel sebesar 1,960 pada taraf signifikansi 5%.

#### 1. Hipotesis 1

Hipotesis menyatakan terdapat pengaruh positif dari manajemen beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Hasil uji hipotesis 1 yaitu manajemen beban kerja -> kinerja karyawan memperoleh nilai *original sample* (0,031); *t statistic* (0,317) dan *p value* (0,376). Nilai *t statistic* (0,317) < t tabel (1,960) dan *p*

*value* (0,376) > sig (0,05) menunjukkan **H1 ditolak**. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh manajemen beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard.

2. Hipotesis 2

Hipotesis menyatakan terdapat pengaruh positif dari manajemen konflik kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Hasil uji hipotesis 2 yaitu manajemen konflik kerja -> kinerja karyawan memperoleh nilai *original sample* (0,293); *t statistic* (2,096) dan *p value* (0,020). Nilai *t statistic* (2,096) > *t* tabel (1,960) dan *p value* (0,020) < sig (0,05) menunjukkan **H2 diterima**. Hasil ini berarti ada pengaruh signifikan manajemen konflik kerja secara positif terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard.

3. Hipotesis 3

Hipotesis menyatakan terdapat pengaruh positif dari manajemen stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Hasil uji hipotesis 3 yaitu manajemen stress kerja -> kinerja karyawan memperoleh nilai *original sample* (0,070); *t statistic* (0,715) dan *p value* (0,239). Nilai *t statistic* (0,715) < *t* tabel (1,960) dan *p value* (0,239) > sig (0,05) menunjukkan **H3 ditolak**. Hasil ini membuktikan tidak ada pengaruh manajemen stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard.

4. Hipotesis 4

Hipotesis menyatakan terdapat pengaruh positif dari manajemen beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Hasil uji hipotesis 4 yaitu manajemen beban kerja -> kepuasan kerja karyawan memperoleh nilai *original sample* (0,147); *t statistic* (0,943) dan *p value* (0,175). Nilai *t statistic* (0,943) < *t* tabel (1,960) dan *p value* (0,175) > sig (0,05) menunjukkan **H4 ditolak**. Hasil ini membuktikan tidak ada pengaruh manajemen beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard.

5. Hipotesis 5

Hipotesis menyatakan terdapat pengaruh positif dari manajemen konflik kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Hasil uji hipotesis 5 yaitu manajemen konflik kerja -> kepuasan kerja karyawan memperoleh nilai *original sample* (0,448); *t statistic* (3,239) dan *p value* (0,001). Nilai *t statistic* (3,239) > *t* tabel (1,960) dan *p value* (0,001) < sig (0,05) menunjukkan **H5 diterima**. Hasil ini berarti ada pengaruh signifikan manajemen konflik kerja secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard.

6. Hipotesis 6

Hipotesis menyatakan terdapat pengaruh positif dari manajemen stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Hasil uji hipotesis 6 yaitu manajemen stress kerja -> kepuasan kerja karyawan memperoleh nilai *original sample* (0,408); *t statistic* (3,018) dan *p value* (0,002). Nilai *t statistic* (3,018) > *t* tabel (1,960) dan *p value* (0,002) < sig (0,05) menunjukkan **H6 diterima**. Hasil ini berarti ada pengaruh signifikan manajemen stress kerja secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard.

7. Hipotesis 7

Hipotesis menyatakan terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Hasil uji hipotesis 7 yaitu kepuasan kerja -> kinerja karyawan memperoleh nilai *original sample* (0,612); *t statistic* (3,389) dan *p value* (0,001). Nilai *t statistic* (3,389) > *t* tabel (1,960) dan *p value* (0,001) < sig (0,05)

menunjukkan **H7 diterima**. Hasil ini berarti ada pengaruh signifikan kepuasan kerja secara positif terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard.

### Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Efek Mediasi)

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tidak langsung manajemen beban kerja, manajemen konflik kerja dan manajemen stress kerja terhadap kinerja karyawan. Dari hasil uji *indirect effect* pada Tabel 4.9 di atas dijelaskan berikut:

1. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung manajemen beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *intervening* secara statistik menunjukkan tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien pengaruh tidak langsung manajemen beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,090 dengan *p value* sebesar 0,134. Oleh karena nilai *p value* 0,134 > tingkat signifikansi 0,05 maka hasil ini menunjukkan tidak mediasi dari kepuasan kerja pada hubungan manajemen beban kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti tidak terjadi mediasi kepuasan kerja pada pengaruh manajemen beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Dalam hal ini manajemen beban kerja terbukti tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan begitu juga terhadap kepuasan kerja, sehingga hasil ini menjadi penyebab tidak adanya pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada hubungan manajemen beban kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil ini bertolak belakang dengan penelitian Putri (2013) yang menyatakan ada pengaruh kepuasan kerja sebagai *intervening* antara beban kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Koefisien pengaruh tidak langsung manajemen konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,274 dengan *p value* sebesar 0,016. Pengaruh tidak langsung manajemen konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *intervening* secara statistik menunjukkan signifikan karena nilai *p value* 0,016 < tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan terjadi mediasi dari kepuasan kerja pada hubungan manajemen konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian manajemen konflik kerja dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan manajemen konflik kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Hasil ini memberi implikasi bahwa manajemen konflik kerja akan mampu meningkatkan kinerja karyawan lebih maksimal apabila didukung oleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menemukan bahwa konflik kerja dapat dimediasi dengan kepuasan kerja untuk dapat membuat kinerja karyawan semakin meningkat (Lubis, *et al.*, 2016; Safrizal, 2018).
3. Koefisien pengaruh tidak langsung manajemen stress kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,250 dengan *p value* sebesar 0,019. Oleh karena nilai *p value* 0,019 < tingkat signifikansi 0,05 maka hasil ini menunjukkan terjadi mediasi dari kepuasan kerja pada hubungan manajemen stress kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian manajemen stress kerja dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan manajemen stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Hasil ini memberi implikasi bahwa manajemen stress kerja yang baik dapat semakin meningkatkan kinerja karyawan apabila didukung oleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Putri (2013); Lubis, *et al.* (2016); Safrizal (2018) yang

telah menemukan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi *intervening* manajemen stress kerja terhadap kinerja.

### **Pembahasan Hasil**

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dibuat pembahasan hasil sebagai berikut:

1. Beberapa penelitian terdahulu menyatakan adanya hubungan antara kinerja karyawan dengan beban kerja, karena dalam sebuah organisasi untuk melakukan pemberian posisi yang tepat pada karyawannya bisa melihat beban kerja terlebih dahulu (Rolos, *et al*, 2018). Hal tersebut dilakukan agar kinerja karyawan dapat meningkat dan nyaman dengan pekerjaan yang dia miliki serta tercapainya tujuan perusahaan yang efektif dan efisien. Jika karyawan merasa nyaman bekerja pada sebuah perusahaan tertentu, maka dia akan memberikan seluruh kemampuannya untuk menghasilkan pekerjaan yang maksimal di perusahaan tersebut. Namun demikian hasil pengujian hipotesis 1 secara statistik dinyatakan ditolak yang artinya tidak ada pengaruh manajemen beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Oleh karena itu penelitian ini bertolak belakang dengan Artadi (2015) yang mengungkapkan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di mana tekanan beban kerja dapat menjadi positif, dan hal ini mengarah ke peningkatan kinerja. Nilai *original sample* sebesar 0,031 menunjukkan bahwa manajemen beban kerja dan kinerja karyawan hanya memiliki hubungan sebesar 0,031 satuan, sehingga tidak cukup signifikan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Konflik kerja merupakan suatu hal yang tidak pernah dapat dihindari. Konflik dapat terjadi karena adanya perbedaan tujuan, perasaan yang sensitif, perbedaan pendapat, dan salah paham. Hasil uji hipotesis 2 secara statistik menunjukkan diterima yang artinya terdapat pengaruh positif manajemen konflik kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Hasil ini sejalan dengan pendapat Aldag (dalam Wahyu dan Akdon, 2015) yang menyatakan apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik sangat fungsional maka kinerja akan maksimal. Bila konflik terlalu rendah, performansi perusahaan mengalami stagnasi atau rendah dan perusahaan menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Jika tingkat konflik terlalu tinggi, akan timbul kendala, tidak kooperatif, dan menghalangi pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Dengan demikian penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu oleh Giovani, *et al* (2015); Hossain (2017); Worang, *et al* (2017); Wenur, *et al* (2018); Erwamdari dan Sari (2018) yang menyatakan adanya pengaruh positif konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif ini disebabkan oleh tingginya kemampuan karyawan dalam mengelola konflik kerja yang dialaminya sehingga berdampak positif bagi peningkatan kinerjanya di perusahaan.
3. Stres merupakan suatu respons adaptif terhadap suatu situasi yang dirasakan menantang atau mengancam kesehatan individu, yang merupakan salah satu dampak dari kehidupan modern. Hasil uji hipotesis 3 secara statistik menunjukkan bahwa manajemen stress kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berbeda dengan Sasono (2014) yang mengungkapkan bahwa stres mempunyai dampak positif dan negatif bagi kinerja karyawan. Nilai *original sample* sebesar 0,070 menunjukkan adanya hubungan tidak signifikan dari manajemen stress kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Kepuasan kerja adalah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya. Hasil uji hipotesis 4 secara statistik menunjukkan tidak ada pengaruh manajemen beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard, yang artinya H4 ditolak. Hasil ini bertolak belakang dengan pendapat Robbins

dan Judge (2015) yang menyatakan beban kerja sebagai salah satu hal yang dapat menyebabkan perubahan pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian penelitian ini juga tidak sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Yo dan Surya, 2015; Tandi, 2016; Nainggolan dan Hartika, 2016; Hussein, *et al.*, 2019).

5. Hasil pengujian hipotesis 5 secara statistik menunjukkan diterima yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen konflik kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Hasil ini sejalan dengan pendapat Mulyana (2015) yang mengemukakan konflik dapat berdampak terhadap kepuasan yaitu konflik sebagai perangsang dan menggunakan pengalaman dalam hal penaikan dan penurunan ketegangan dalam rangka meraih kepuasan. Hasil ini pun sejalan dengan penelitian Juwita dan Arintika (2018) yang telah menemukan bahwa konflik peran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Didukung oleh penelitian Hanim (2016) dan Ramadanu (2016) yang sebelumnya telah membuktikan ada pengaruh positif dari konflik terhadap kepuasan kerja.
6. Stres adalah suatu kondisi dinamis di mana seorang individu diharapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang diharuskan oleh individu itu dan hasilnya dipandang tidak pasti dan penting, stres sendiri tidak mesti buruk meskipun biasanya dibahas dalam konteks negatif stres juga memiliki nilai positif, dari sudut pandang organisasi manajemen mungkin tidak peduli ketika karyawan mengalami tingkat stres rendah hingga menengah (Robbins, 2015). Hasil uji hipotesis 6 secara statistik menunjukkan diterima yang artinya manajemen stress kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Penelitian ini sejalan dengan Suartawan, *et al* (2017) yang telah membuktikan stres kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang sejalan dilakukan oleh Jarinto, *et al* (2019) yang juga menemukan adanya pengaruh positif dari stress kerja terhadap tingkat kepuasan karyawan. Adanya manajemen stress kerja yang baik akan membuat karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang dijalannya.
7. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kerja karyawan sehingga masalah kepuasan kerja harus dapat diatasi agar tidak menghambat kelancaran operasional perusahaan. Hasil uji hipotesis 7 secara statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard. Hasil ini mendukung pendapat Luthans (2015) yang menyatakan kepuasan kerja adalah dipenuhinya keinginan atau kebutuhannya melalui kegiatan bekerja. Sehingga dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut maka akan timbul kepuasan kerja yang berdampak positif pada kinerja pegawai pada perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Vincenthius (2017) yang menemukan bahwa kinerja karyawan yang tinggi disebabkan oleh tingkat kepuasan kerja yang memadai dari karyawan. Sejalan dengan hal ini, Kristine (2017); Sari dan Susilo (2018); Riana (2018) dalam penelitiannya juga menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Adanya tingkat kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan mau mengusahakan untuk dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

## **Simpulan**

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu:

1. Tidak terdapat pengaruh manajemen beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT

- Harapan Teknik Shipyard, karena nilai *original sample* manajemen beban kerja 0,031 tidak cukup signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh manajemen konflik kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard dengan nilai *original sample* sebesar 0,293 yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
  3. Tidak terdapat pengaruh manajemen stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard, karena nilai *original sample* manajemen stress kerja 0,070 tidak cukup signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
  4. Tidak terdapat pengaruh manajemen beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard, dalam hal ini nilai *original sample* manajemen beban kerja sebesar 0,147 tidak cukup signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
  5. Terdapat pengaruh manajemen konflik kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard dengan nilai *original sample* sebesar 0,448 yang signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
  6. Terdapat pengaruh manajemen stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard dengan nilai *original sample* sebesar 0,408 yang signifikan untuk meningkatkan kepuasan karyawan.
  7. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Harapan Teknik Shipyard dengan nilai *original sample* sebesar 0,612 yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## Saran

Penelitian-penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyajikan hasil penelitian yang lebih luas dan menyeluruh. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diberikan saran penelitian di antaranya sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui manajemen konflik kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, disarankan agar pihak perusahaan dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan manajemen konflik kerja, karena dalam hal ini dapat diartikan semakin baik manajemen konflik maka akan semakin baik kinerja karyawan. Perusahaan dapat meningkatkan manajemen konflik kerja karyawan dengan meningkatkan indikator pada manajemen konflik kerja yang masih memperoleh nilai indeks paling rendah yaitu perbedaan pendapat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengatur perbedaan pendapat dengan lebih baik ke depannya agar konflik yang ditimbulkan bisa diatur dengan baik dan akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu disarankan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan indikator paling rendah pada kepuasan kerja yaitu perasaan senang karyawan dalam bekerja. Perusahaan dapat menciptakan situasi kerja yang menyenangkan sehingga karyawan akan merasa lebih senang dengan pekerjaannya, ataupun membiasakan untuk saling memberi motivasi satu sama lain agar memberi rasa senang pada karyawan saat bekerja di kantor.
3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh manajemen konflik kerja dan manajemen stress kerja yang tinggi. Oleh karena itu disarankan agar pihak perusahaan dapat meningkatkan manajemen konflik kerja dan manajemen stress kerja para karyawan melalui peningkatan indikator yang masih

rendah. Hal ini dapat dilakukan dengan cara sering berdiskusi dengan pimpinan atau pihak lain yang dapat dipercaya agar dapat menemukan solusi penyelesaian konflik yang tepat dan menghindari hal-hal yang berpotensi memicu stress pada pekerjaan.

4. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menambahkan variabel lainnya sesuai dengan kondisi objek penelitian karena menurut nilai *adjusted R Square* masih ada variabel lain yang turut mempengaruhi kinerja karyawan.

---

## Daftar Pustaka

- Almutairi. 2013. *Role Conflict and Job Satisfaction: A study on Saudi Arabia Universities. Journal King Abdulaziz Military Academy. DOI: 10.7763/IPEDR*
- Anwar dan Shahzad. 2011. *Impact of Work-Life Conflict on Perceived Employee Performance: Evidence from Pakistan. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences ISSN 1450-2275 Issue 31*
- Bernardin, H. John and Joyce E.A Russel. 2015. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Singapore: Mc Graw-Hill
- Bruggen, A., & Brügggen, A. 2015. *An empirical investigation of the relationship between workload and performance. <http://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0063>*
- Dewi., Bagia dan Jana Susila. 2014. Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan Ud Surya Raditya Negara. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 2)*
- Eatough, E., Chang, C., Miloslavic, S. and Johnson, R. 2011. *Relationship of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology, Vol. 96 No. 3, pp. 619-632.*
- Ghozali, Imam. 2016. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square PLS*. Edisi Kedua. Semarang: Badan Universitas Diponegoro.
- Giovani., Kojo dan Lengkong. 2015. Pengaruh Konflik Peran, Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Air Manado. *Jurnal EMBA Vol.3 No.3*
- Han dan Netra. 2016. Pengaruh Konflik Terhadap Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Universitas Udayana*
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hossain. 2017. *The Impact of Organizational Conflict on Employees' Performance in Private Commercial Banks of Bangladesh. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 19, Issue 10.*
- Kreitner, R. dan A. Kinicki. 2015. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. New York: Mc. Graw Hill Education.
- Lysaght, R., 2014. *Job Analysis in Occupational Therapy: Stepping into the Complex World of Business and Industry. The American journal of Occupational Therapy, pp.569–575.*
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Maslach, C.; Jackson, S.E. & Leiter, M.P. 2012. *MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.



- Munandar., Musnadi dan Sulaiman. 2019. *The Effect of Work Stress, Work Load and Work Environment on Job Satisfaction and It's Implication on The Employee Performance of Aceh Investment And OneStop Services Agency*. Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
- Paramitadewi. 2017. Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 6
- Ramadanu. 2016. Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Indah Logistik Cabang Pekanbaru). *JOM FISIP Vol. 3 No. 2*
- Riana. 2018. *Managing Work Family Conflict and Work Stress through Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance*. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 20, No. 2
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rolos., Sambul., & Rumawas. 2018. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 6 No. 4*
- Siagian dan Wasiman. 2018. *Leadership Relationship Model and Work Stress On Employee Performance in Cargo Delivery Service Company in Batam City*. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Volume 6, Nomor 3*
- Sugiharjo dan Aldata. 2018. Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Salemba. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Volume 4, No. 1*
- Vincenthius. 2017. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT.X. *AGORA Vol. 5, No. 1*,
- Wahyudi dan Kusnadi. 2013. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wartono. 2017. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Majalah Mother and Baby). *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang Vol. 4, No.2*,
- Wenur., Sepang dan Dotulong. 2018. Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Manado. *Jurnal EMBA Vol.6 No.1*
- Yo dan Surya. 2015. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 5