

**PENGARUH KONFLIK DAN STRESS KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN BPR NUSAMBA CEPIRING
DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Magister**

Program Studi Magister Manajemen



**Disusun Oleh :
Lela Dina Berliana
NIM : 20402300240**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

TANDA PENGESAHAN TESIS

UNIVERSITAS SULTAN AGUNG SEMARANG
PROGRAM MAGISTER – PRODI MANAJEMEN S2

TANDA PENGESAHAN TESIS

Nama : Lela Dina Berliana
Nim : 20402300240
Judul Skripsi : Pengaruh Konflik dan Stress Kerja terhadap Kinerja
Karyawan BPR Nusamba Cepiring dengan Lingkungan
Kerja sebagai Variabel Intervening.

Semarang, 14 September 2024
Dosen pembimbing,


Dr. Ardian Adhiatma, SE, MM.

UNISSILA
جامعة سلطان أبجوج الإسلامية

**PENGARUH KONFLIK DAN STRESS KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BPR NUSAMBA CEPIRING DENGAN LINGKUNGAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh :

Lela Dina Berliana

20402300240

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal 12 Desember 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. H. Ardian Adhiatama, S.E, MM
NIK. 210499042

Penguji I



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si
NIK. 210491028

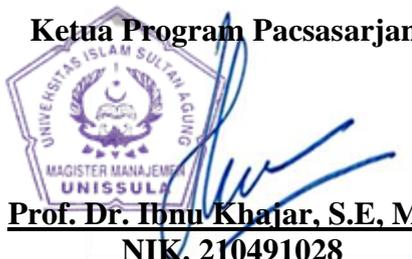
Penguji II



Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E, M.Si, Ph.D
NIK. 210499044

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 13 Desember 2024

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si
NIK. 210491028

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya Yang bertandatangan dibawah ini saya,

Nama : Lela Dina Berliana
NIM : 20402300240
Program Studi/ : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul " Pengaruh Konflik Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bpr Nusamba Cepiring Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening" merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Dr. H. Ardian Adhiatama, S.E, MM
NIK. 210499042

Semarang, 13 Desember 2024

Saya yang Menyatakan



Lela Dina Berliana
NIM. 20402300240



LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan dibawah ini saya,

Nama : Lela Dina Berliana
NIM : 20402300240
Program Studi/ : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**PENGARUH KONFLIK DAN STRESS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BPR
NUSAMBA CEPIRING DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Ungaran, 13 Desember 2024

Yang membuat pernyataan



METERA
TEMPER
C202A.IX120446

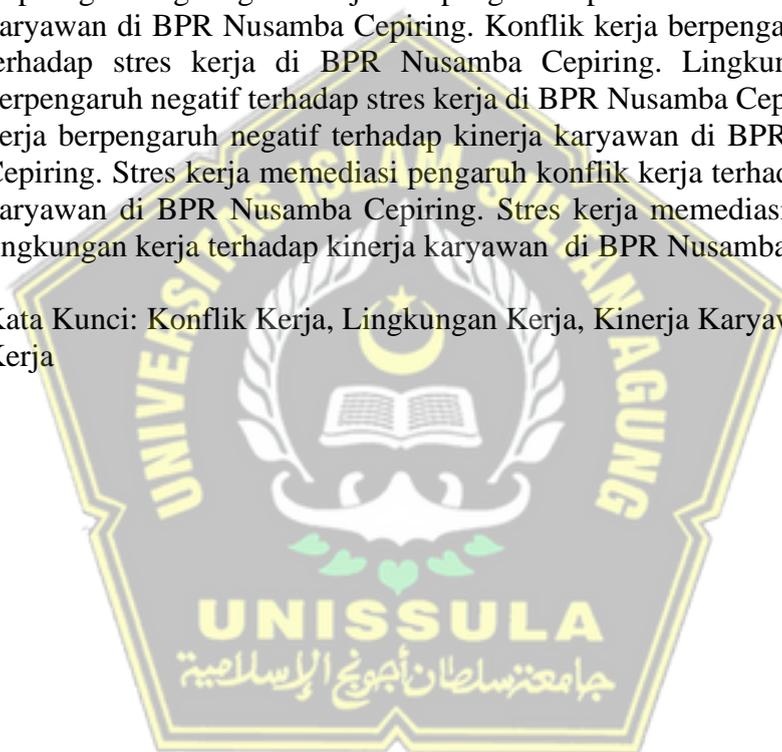
Lela Dina Berliana
NIM. 20402300240

ABSTRAK

Penulisan proposal Tesis ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari variabel konflik kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stress kerja sebagai variabel interveningnya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif yang dimana populasinya merupakan seluruh karyawan atau pegawai BPR Nusamba Cepiring dengan sampel yang dihitung menggunakan rumus slovin.

Dari penulisan ini, maka didapatkan hipotesis yaitu Konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring. Konflik kerja berpengaruh positif terhadap stres kerja di BPR Nusamba Cepiring. Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja di BPR Nusamba Cepiring. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring. Stres kerja memediasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring. Stres kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring.

Kata Kunci: Konflik Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Stress Kerja

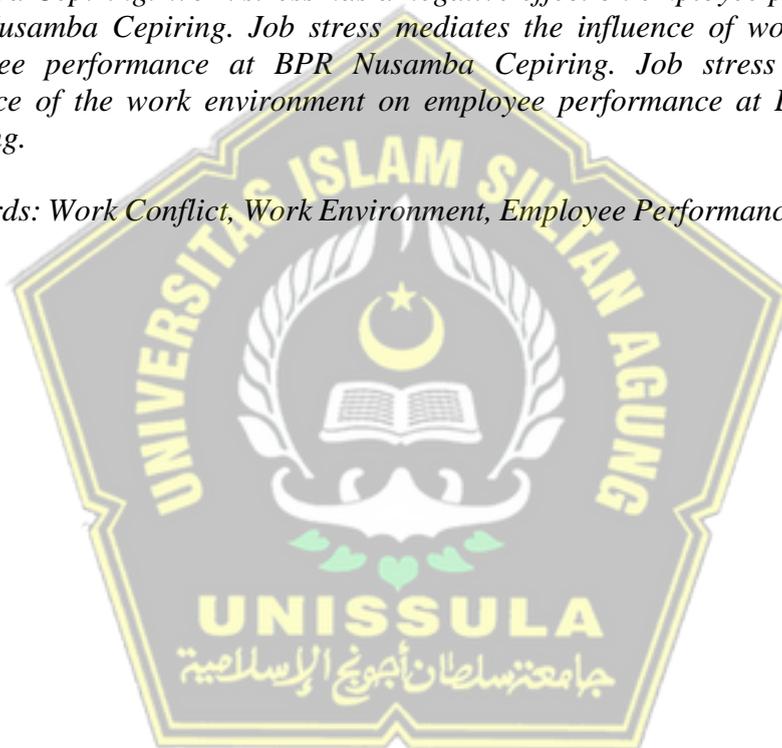


ABSTRACT

The purpose of writing this thesis proposal is to analyze the influence of work conflict and work environment variables on employee performance with work stress as the intervening variable. The method used in this research is a quantitative method where the population is all employees of BPR NusambaCepiring with the sample calculated using the Slovin formula.

From this writing, a hypothesis is obtained, namely that work conflict has a negative effect on employee performance at BPR Nusamba Cepiring. The work environment has a positive effect on employee performance at BPR Nusamba Cepiring. Work conflict has a positive effect on work stress at BPR Nusamba Cepiring. The work environment has a negative effect on work stress at BPR Nusamba Cepiring. Work stress has a negative effect on employee performance at BPR Nusamba Cepiring. Job stress mediates the influence of work conflict on employee performance at BPR Nusamba Cepiring. Job stress mediates the influence of the work environment on employee performance at BPR Nusamba Cepiring.

Keywords: Work Conflict, Work Environment, Employee Performance, Work Stress



KATA PENGANTAR

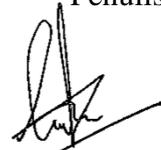
Dengan mengucapkan puji syukur ke Hadirat Allah SWT, karena berkat Rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: “Pengaruh Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPR Nusamba Cepiring dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Tujuan dalam penulisan Proposal Tesis ini adalah sebagai persyaratan yang harus dipenuhi untuk melanjutkan ke jenjang Tesis untuk mendapatkan gelar Magister di Universitas Sultan Agung Semarang.

Dalam hal ini penulis menyadari bahwa penyusunan Proposal Tesis ini belumlah sempurna seperti yang penulis harapkan. Namun ada baiknya untuk meneruskan belajar dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat ini. Disini penulis juga mengharapkan adanya kritik dan saran yang sifatnya membangun dan sangat berguna bagi penulis agar lebih baik dalam penyusunan Proposal Tesis Penelitian ini.

Akhir kata penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya sekiranya terdapat kesalahan-kesalahan ataupun kekeliruan di dalam penyusunan Proposal Tesis ini, dan akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis kembalikan budi baik bapak dan ibu, semoga mendapat balasan yang setimpal.

Semarang, 25 Agustus 2024

Penulis

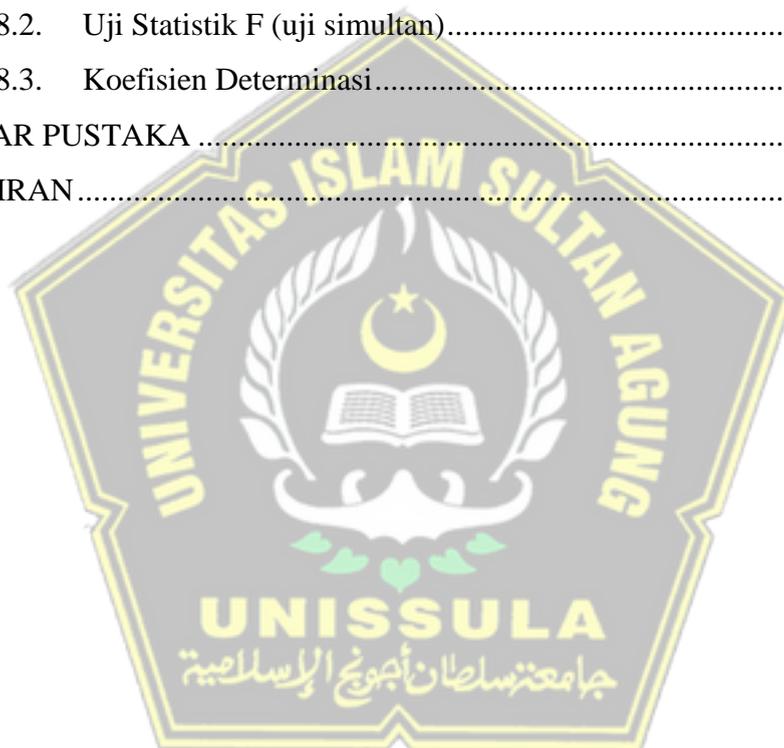


Lela Dina Berliana

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1. Manfaat Teoritis	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Landasan Teori	9
2.1.1 Konflik Kerja	9
2.1.2 Lingkungan Kerja.....	13
2.1.3 Kinerja Karyawan	16
2.1.4 Stress Kerja	20
2.2. Penelitian Terdahulu.....	24
2.3. Alur Pemikiran (Kerangka Pemikiran).....	25
2.4. Hipotesis	25
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
3.1. Desain Penelitian	32
3.2. Tempat Penelitian	32
3.3. Intrumen Penelitian	32
3.4. Populasi dan Sampel	33
3.3.1 Populasi	33

3.3.2	Sampel.....	34
3.5.	Jenis dan Sumber Data	34
3.4.1	Data Primer	34
3.4.2	Data Sekunder	34
3.6.	Metode Pengumpulan Data	34
3.7.	Teknik Analisis Data	35
3.7.1.	Analisis Deskriptif	35
3.7.2.	Uji Asumsi Klasik.....	35
3.8.	Pengujian Hipotesis	36
3.8.1.	Uji Statistik t (uji parsial).....	36
3.8.2.	Uji Statistik F (uji simultan).....	36
3.8.3.	Koefisien Determinasi.....	37
DAFTAR PUSTAKA		38
LAMPIRAN.....		40



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya. Peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja menjadi tujuan utama yang diharapkan dari karyawan di berbagai perusahaan. Namun, dalam proses pencapaian kinerja optimal, terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Di antara faktor-faktor tersebut, konflik di tempat kerja dan lingkungan kerja yang tidak kondusif merupakan dua aspek yang sering kali menjadi penyebab menurunnya kinerja karyawan.

Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan. Namun, berbagai faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan, termasuk konflik di tempat kerja dan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Konflik kerja sering kali muncul akibat perbedaan kepentingan, persepsi, atau tujuan antar karyawan, yang jika tidak dikelola dengan baik dapat mengurangi produktivitas dan memicu stres kerja. Lingkungan kerja yang tidak mendukung, baik dari segi fisik maupun psikologis, juga dapat menambah beban kerja dan meningkatkan stres karyawan.

Tabel 1.1
Rekap Absensi BPR Nusamba Cepiring tahun 2023

Indikator Penilaian	Tepat Waktu	Telat	Izin	Jumlah Karyawan
Januari 2023	289	10	1	300
Februari 2023	278	13	9	300
Maret 2023	286	14	-	300

April 2023	300	-	-	300
Mei 2023	298	1	1	300
Juni 2023	290	6	4	300
Juli 2023	300	-	-	300
Agustus 2023	294	1	3	300
September 2023	266	21	13	300
Oktober 2023	271	24	5	300
November 2023	269	17	14	300
Desember 2023	263	13	24	300
Jumlah	981	186	47	3.600

Sumber: Data BPR Nusamba Cepiring

Pada data absensi diatas masih terdapat banyak karyawan yang telat dan izin bekerja. Hal tersebut dapat disebabkan sebuah kendala seperti konflik kerja dan stress kerja yang disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang membuat nyaman sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Banyaknya karyawan yang telat dan izin menjadi salah satu penyebab menurunnya kinerja karyawan. Maka pihak BPR Nusamba Cepiring harus memiliki perbaikan absensi dengan cara meningkatkan kembali kinerja karyawannya yaitu mengatasi konflik kerja dan stress kerja yang terjadi. Konflik kerja dan Stress Kerja dapat diperbaiki dengan cara memperbaiki lingkungan kerja terlebih dahulu yaitu dengan caramencari tahu penyebab konflik kerja dan stress kerja.

Konflik kerja merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam lingkungan kerja yang dinamis. Konflik dapat muncul akibat perbedaan kepentingan, tujuan, atau persepsi antar karyawan, antara karyawan dan manajemen, atau bahkan antar departemen dalam organisasi. Seperti yang terjadi di BPR Nusamba Cepiring bahwa fenomena tersebut terjadi pada karyawan tetap BPR Nusamba Cepiring. Terjadinya konflik antara karyawan inilah yang menjadikan kinerja karyawan menurun. Konflik yang terjadi akan mengganggu kondisi psikis karyawan dan membuat komunikasi antar karyawan menjadi tidak baik. Terjadi pada beberapa rekan kerja yang memiliki konflik tersebut sehingga

komunikasi tidak terjalin dengan baik. Hal tersebut didukung oleh penelitian oleh Malik dan Sarwar (2020) menunjukkan bahwa konflik di tempat kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan gangguan komunikasi, menurunnya kolaborasi tim, serta memicu perasaan ketidakpuasan dan frustrasi di kalangan karyawan. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat mengakibatkan penurunan motivasi kerja, berkurangnya komitmen terhadap organisasi, dan pada akhirnya, menurunkan kinerja karyawan.

Sebaliknya, ketika konflik dikelola secara efektif, hal tersebut dapat menjadi sumber inovasi dan perbaikan proses kerja. Pengelolaan konflik yang baik dapat mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam menyampaikan ide-ide baru, meningkatkan kerjasama tim, dan menghasilkan solusi yang lebih kreatif. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memiliki strategi yang tepat dalam menangani konflik, sehingga dampak negatif dari konflik dapat diminimalkan dan potensi positifnya dapat dimaksimalkan.

Stres kerja sendiri merupakan kondisi yang muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya. Penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak hanya berdampak negatif pada kesejahteraan individu, tetapi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Stres kerja adalah reaksi fisik dan emosional yang muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas dan kemampuan individu untuk mengatasinya. Stres kerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk konflik di tempat kerja dan lingkungan kerja yang buruk. Ketika karyawan mengalami stres, mereka cenderung mengalami penurunan konsentrasi, meningkatnya kesalahan dalam pekerjaan, dan penurunan kualitas kerja. Dalam jangka panjang, stres kerja yang

berkepanjangan dapat mengakibatkan burnout, yang tidak hanya menurunkan kinerja karyawan, tetapi juga meningkatkan tingkat absensi dan turnover karyawan.

Pada BPR Nusamba Cepiring, terjadi stress kerja oleh beberapa karyawan dikarenakan banyaknya pekerjaan sehingga membuat stress karyawan. Karyawan yang stress karena pekerjaan lama-lama malas untuk menjalankan pekerjaan. Stress ini biasanya akan hilang ketika karyawan libur bekerja dan istirahat. Dari pernyataan ini dapat dilihat bahwa karyawan BPR Nusamba Cepiring membutuhkan waktu istirahat untuk memulihkan pikirannya dari pekerjaan. Stress kerja inilah yang akan menjadikan kinerja karyawan menurun, karena stress kerja yang terjadi mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Festinahati (2021) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam hubungan antara konflik kerja dan kinerja karyawan. Stres kerja dapat memperburuk dampak negatif dari konflik kerja terhadap kinerja karyawan, karena stres menguras energi dan sumber daya mental yang seharusnya digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Oleh karena itu, memahami dan mengelola stres kerja adalah kunci penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian oleh Wulandari dan Santosa (2022) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang buruk dapat meningkatkan tingkat stres kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang tidak nyaman dan penuh tekanan dapat membuat karyawan merasa tidak puas dan kehilangan motivasi, sehingga mereka tidak dapat memberikan kinerja terbaik mereka. Oleh karena itu, upaya untuk

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mengurangi stres kerja menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Selain stress kerja, lingkungan kerja juga memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif mencakup aspek fisik, seperti fasilitas kerja yang memadai dan kondisi ruangan yang nyaman, serta aspek psikologis, seperti hubungan yang harmonis antar karyawan dan suasana kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang baik akan memberikan rasa aman, nyaman, dan puas bagi karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja mereka. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan karyawan merasa tertekan, tidak nyaman, dan kurang termotivasi, yang berujung pada penurunan kinerja.

Penelitian oleh Hafeez dan Akbar (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak kondusif, seperti ruangan kerja yang sempit, bising, dan tidak teratur, dapat menimbulkan stres dan kelelahan mental pada karyawan. Selain itu, hubungan yang kurang harmonis antar karyawan atau antara karyawan dan atasan juga dapat menciptakan suasana kerja yang tidak sehat, sehingga karyawan merasa tidak betah dan tidak termotivasi untuk bekerja. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adalah salah satu strategi penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Mengelola konflik dan stress kerja yang kondusif merupakan dua strategi utama yang dapat dilakukan oleh manajemen untuk mengurangi stres kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini, manajemen perlu mengambil pendekatan proaktif dalam mengidentifikasi potensi konflik dan menyelesaikannya sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah mediasi, di mana pihak ketiga yang

netral membantu karyawan yang berkonflik untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.

Selain itu, manajemen juga perlu berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, baik dari segi fisik maupun psikologis. Penyediaan fasilitas kerja yang memadai, pengaturan ruang kerja yang nyaman, serta menciptakan suasana kerja yang positif dan kolaboratif merupakan langkah-langkah penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Manajemen juga perlu memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk mengatasi tekanan kerja dan mengurangi stres.

Dalam hal ini, perusahaan juga perlu mengembangkan program-program yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, seperti program keseimbangan kerja-hidup, pelatihan manajemen stres, dan dukungan psikologis. Program-program ini tidak hanya membantu karyawan mengelola stres mereka, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan dan kebahagiaan mereka secara keseluruhan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja mereka.

Konflik di tempat kerja dan lingkungan kerja yang tidak kondusif merupakan dua faktor utama yang dapat menurunkan kinerja karyawan. Ketika konflik dan lingkungan kerja yang buruk tidak dikelola dengan baik, mereka dapat menyebabkan stres kerja yang berdampak negatif pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen perlu mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengelola konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk mengurangi stres kerja. Dengan demikian, karyawan dapat mencapai kinerja optimal yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memahami bagaimana konflik dan stres kerja mempengaruhi kinerja karyawan, serta peran lingkungan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut. Dengan pemahaman ini, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam mengelola konflik, mengurangi stres kerja, menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring?
2. Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring?
4. Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap lingkungan kerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring?
5. Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap lingkungan kerja di BPR Nusamba Cepiring?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring.
2. Untuk menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan di

BPR Nusamba Cepiring.

3. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring.
4. Untuk menganalisis pengaruh stress kerja terhadap lingkungan kerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring.
5. Untuk menganalisis pengaruh stress kerja terhadap lingkungan kerja di BPR Nusamba Cepiring.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Menambah wawasan dan pengetahuan dalam literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh konflik kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai peran lingkungan kerja sebagai variabel intervening dalam pengaruh konflik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Memberikan panduan bagi manajemen perusahaan dalam mengelola konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kinerja karyawan. Membantu perusahaan dalam merancang strategi untuk mengurangi stres kerja, sehingga kinerja karyawan dapat lebih optimal.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Landasan teori merupakan teori-teori yang digunakan untuk menjelaskan variabel penelitian dan sebagai dasar untuk memberikan jawaban sementara atas rumusan masalah yang diajukan. Landasan teori juga menjadi pondasi yang kuat dalam sebuah penelitian karena teori-teori yang telah teruji kebenarannya.

2.1.1 Konflik Kerja

1. Pengertian

Konflik kerja merupakan situasi di mana terdapat perbedaan pendapat atau ketidaksepahaman di antara individu atau kelompok dalam organisasi yang dapat mempengaruhi suasana kerja dan produktivitas. Menurut studi oleh Shahzadi et al. (2021), konflik dalam organisasi dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan, terutama jika tidak dikelola dengan baik. Konflik yang tidak terselesaikan dapat menyebabkan stres dan ketegangan yang berdampak buruk pada kinerja keseluruhan.

Konflik kerja dalam organisasi sering kali muncul karena perbedaan kepentingan, nilai, atau tujuan antara individu atau kelompok. Menurut studi yang dilakukan oleh Nurlina dan Wahyudi (2019), konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat menurunkan kinerja karyawan karena menciptakan ketidakpuasan, mengganggu komunikasi, dan menghambat kolaborasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen konflik yang efektif, seperti melalui mediasi atau pelatihan

komunikasi, dapat membantu mengurangi dampak negatif konflik pada kinerja karyawan.

2. Faktor-Faktor Penyebab Konflik Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015:176) faktor-faktor penyebab timbulnya konflik dipadatkan ke dalam tiga kategori umum, yaitu:

a) Masalah komunikasi

Pertukaran informasi merupakan hambatan komunikasi dan kondisi potensial yang menimbulkan konflik.

b) Masalah struktur

Kelompok-kelompok dalam organisasi memiliki tujuan yang beragam. Ketika kelompok-kelompok dalam sebuah organisasi mengejar tujuan beragam, peluang terjadinya konflik pun meningkat.

c) Masalah pribadi

Dalam masalah ini meliputi kepribadian seperti, emosi dan nilai-nilai yang berbeda dapat menjelaskan munculnya konflik.

3. Bentuk Konflik Kerja

Rivai (2016:1000) mengategorikan konflik kedalam tiga kelompok, yaitu:

a) Berdasarkan Pelakunya

Menurut pelakunya, konflik bisa bersifat internal atau eksternal bagi individu yang mengalaminya.

b) Berdasarkan Penyebabnya

Konflik disebabkan karena mereka yang bertikai ingin memperoleh keuntungan sendiri atau timbulnya perbedaan pendapat, penilaian, dan norma.

- c) Berdasarkan Akibatnya

Sedangkan berdasarkan akibatnya konflik dapat bersifat baik atau buruk.

4. Indikator Konflik Kerja

Menurut Fitriana (2013) menyimpulkan bahwa terdapat indikator konflik kerja adalah sebagai berikut:

- a) Kesalahan Komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

- b) Perbedaan Tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

- c) Perbedaan dalam Penilaian atau Persepsi

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.

- d) Interdependensi Aktivitas Kerja

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.

e) Kesalahan dalam Afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

5. Pembahasan

Dalam penelitian ini akan membahas mengenai satu indikator konflik kerja yaitu Perbedaan Tujuan. Perbedaan tujuan adalah pernyataan yang lebih spesifik tentang perbedaan apa yang dilakukan oleh seorang karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan pada sebuah perusahaan. Setiap karyawan memiliki tujuan yang berbeda yang menjadi alasan kenapa karyawan tersebut bekerja.

Perbedaan tujuan inilah yang banyak menimbulkan konflik antar karyawan. Konflik inilah yang akan menciptakan tekanan didalam hati karena memiliki perbedaan pendapat dengan karyawan lainnya sehingga konflik kerja ini menimbulkan perasaan stress yang akan mengganggu kinerja seorang karyawan.

Perbedaan Tujuan ini sering kali terjadi karena setiap orang memiliki tujuan bekerja yang berbeda. Tidak semua orang dapat menghargai perbedaan tujuan ini, namun malah menentang tujuan orang lain karena dianggap tidaksesuai dengan tujuannya. Perbedaan tujuan inilah yang akan menimbulkan konflikkerja seperti perpecahan pertemanan. Pecahnya pertemanan inilah yang akan membuat konflik yang dapat menyebabkan karyawan tidak nyaman pada saat bekerja.

Penelitian ini menggunakan indikator perbedaan tujuan karena pada perusahaan banyak sekali konflik yang disebabkan oleh perbedaan tujuan. Ada seseorang bekerja dengan tujuan menabung untuk digunakan liburan, ada juga karyawan yang memiliki tujuan bekerja untuk mencapai impiannya membeli

rumah, dan lain lain. Dengan perbedaan itulah terkadang timbul konflik berupa paksaan seorang karyawan agar temannya tersebut mengikuti tujuannya. Disitulah sumber terjadinya konflik dan konflik tersebut akan terus ada apabila kita tidak mencoba untuk menghilangkannya. Cara menghilangkan konflik tersebut dapat dengan tetap menjalin hubungan yang baik dengan teman, namun tidak merubah tujuan kerja.

2.1.2 Stress Kerja

1. Pengertian

Stres kerja adalah reaksi yang muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Zhang et al (2020), stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mengalami tingkat stres tinggi cenderung mengalami penurunan produktivitas, kualitas kerja, dan kesejahteraan psikologis.

Stres kerja telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor utama yang dapat menurunkan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan. Penelitian oleh Fatimah dan Munandar (2021) menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi berhubungan dengan penurunan kinerja, meningkatnya absensi, dan turunnya kepuasan kerja. Stres kerja juga dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, di mana lingkungan kerja yang tidak mendukung meningkatkan stres yang pada akhirnya menurunkan kinerja.

2. Penyebab Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2017) ada beberapa penyebab stress kerja yang dialami oleh karyawan, yaitu:

- a) Beban kerja yang terlalu berat.
- b) Waktu kerja yang mendesak.

- c) Kualitas pengawasan kerja yang rendah
- d) Iklim kerja yang tidak sehat.
- e) Otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab.
- f) Konflik kerja.
- g) Perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustrasi dalam kerja.

3. Pendekatan Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:157) ada empat pendekatan terhadap stres kerja, yaitu:

- a) Pendekatan Dukungan Sosial Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya: bermain game dan bergurau.
- b) Pendekatan Melalui Meditasi Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi.
- c) Pendekatan Melalui Biofeedback Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.
- d) Pendekatan Kesehatan Pribadi Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres.

4. Indikator Stres Kerja

Tujuh indikator dimensi utama dalam stres kerja (Lisnawati et al., 2019), yaitu

a) Tuntutan

Kondisi yang memuat unsur-unsur desakan seperti beban kerja yang dirasakan karyawan, pola kerja yang dimiliki karyawan, dan lingkungan pekerjaan yang dihadapi karyawan.

b) Kontrol

Berhubungan dengan tingkat seberapa jauh pengawasan, pemeriksaan, atau pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan.

c) Dukungan rekan

Yaitu sejauh mana rekan kerja memberikan dukungan terkait dengan pekerjaan yang diterima melalui hubungan formal atau informal, baik didalam maupun di luar kelompok. Dukungan rekan ini dapat berupa dukungan emosional, dukungan penghargaan, dan dukungan informative.

d) Dukungan manajerial

Terkait dengan seberapa jauh manajemen perusahaan dalam memberikan dukungan atau apresiasi terhadap karyawan, dapat berupa dukungan penghargaan, dukungan instrumental, ataupun hal lain.

e) Hubungan

Terkait dengan hubungan yang terjalin, baik antar sesama pekerja, maupun hubungan dengan atasan, dalam organisasi atau perusahaan.

f) Peran

Dalam hal ini apakah karyawan memahami peran mereka dalam organisasi dan apakah organisasi memastikan mereka tidak memiliki peran yang saling bertentangan.

g) Perubahan

Terkait dengan cara yang dilakukan perusahaan dalam mengelola dan

mengomunikasikan perubahan yang terjadi dalam perusahaan.

5. Pembahasan

Dalam penelitian ini akan menggunakan salah satu indikator yaitu dukungan manajerial. Dukungan manajerial adalah penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dalam menunjang peningkatan kinerja karyawan. Penghargaan ini berupa fasilitas yang diberikan untuk karyawan dalam melaksanakan tugasnya demi mencapai tujuan perusahaan.

Dukungan manajerial bisa berupa penghargaan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan yang memiliki prestasi kerja. Penghargaan ini bisa berupa pemberian penghargaan finansial maupun nonfinansial. Dukungan manajerial lebih baik dilakukan dengan cara pemberian penghargaan berupa finansial atau keuangan maupun nonfinansial.

Untuk meminimalisir terjadinya stress kerja, pihak perusahaan dapat memberikan sejumlah dukungan manajerial berupa pemberian penghargaan. Perusahaan dapat memberikan tiket liburan gratis beserta uang saku bagi karyawan yang memiliki kinerja yang bagus. Tiket liburan ini dimaksudkan agar karyawan dapat menghilangkan stress kerja. Disini karyawan dapat mengistirahatkan pikiran dan badannya agar tidak merasa stress akibat kerja secara terus menerus.

2.1.3 Lingkungan Kerja

1. Pengertian

Lingkungan kerja yang baik memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan yang positif mencakup aspek fisik dan psikologis yang mendukung produktivitas. Penelitian oleh Nawaz dan Gomes (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang sehat, yang mencakup

dukungan sosial dan fasilitas yang memadai, secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi tingkat stres.

Lingkungan kerja meliputi aspek fisik dan non-fisik yang mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang buruk, seperti fasilitas yang tidak memadai, kurangnya dukungan sosial, dan tekanan kerja yang tinggi, dapat mengarah pada peningkatan stres dan penurunan kinerja. Penelitian oleh Susanti et al. (2020) menemukan bahwa perbaikan lingkungan kerja, termasuk pengembangan lingkungan yang mendukung kesejahteraan karyawan, dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

Faktor Lingkungan Kerja Fisik

- a) Pewarnaan
- b) Penerangan
- c) Udara
- d) Suara bising
- e) Ruang gerak
- f) Keamanan
- g) Kebersihan

Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

- a) Struktur kerja
- b) Tanggung jawab kerja
- c) Perhatian dan dukungan pemimpin

- d) Kerja sama antar kelompok
- e) Kelancaran komunikasi

3. Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja psikis (non fisik) menurut Mahadika (2019) adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan. Indikator-indikator lingkungan kerja psikis (non fisik) menurut Mahadika (2019) adalah sebagai berikut:

a) Hubungan antar Karyawan

Hubungan kerja sesama pegawai maupun dengan pimpinan termasuk dalam indikator lingkungan kerja. Kualitas hubungan antar pegawai yang baik dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan sekaligus kekompakan dalam internal perusahaan.

b) Hubungan dengan Atasan

Hubungan atasan dengan karyawannya harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan. Dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

4. Pembahasan

Pada penelitian ini akan membahas satu variabel dari lingkungan kerja yaitu suara. Suara merupakan bunyi yang berasal dari aktivitas seseorang yang dimana hal tersebut dapat mengganggu aktivitas orang lain.

Suara pada lingkungan kerja sering terjadi karena banyaknya jumlah

karyawan atau staff sebuah perusahaan. Suara ini dapat mengganggu konsentrasi seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang diharapkan adalah lingkungan kerja yang membuat karyawan fokus terhadap pekerjaannya. Suara yang disebabkan oleh banyaknya jumlah karyawan ini membuat fokus karyawan berkurang.

Suara yang mengganggu ini dapat dikurangi dengan cara memberikan peringatan terhadap karyawan yang dimana peringatan tersebut berupa pengingat karyawan untuk tidak berisik ketika jam kerja sedang berlangsung.

2.1.4 Kinerja Karyawan

1. Pengertian

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Penelitian oleh Hamid et al. (2019) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk konflik kerja, Tingkat stress, dan lingkungan kerja. Pengelolaan yang baik terhadap ketiga faktor ini dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Kinerja karyawan adalah hasil dari interaksi berbagai faktor, termasuk motivasi, lingkungan kerja, konflik, dan stres. Penelitian oleh Wulandari et al. (2022) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti dukungan manajerial, lingkungan kerja yang positif, dan pengelolaan stres yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Studi ini juga menyoroti pentingnya pendekatan holistik dalam meningkatkan kinerja, dengan mempertimbangkan baik faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi kinerja.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sopiah dan Sangadji (2018: 352), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

a) *Personal factors* (faktor Individu).

Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.

b) *Leadership factors* (faktor kepemimpinan).

Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan penghargaan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

c) *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja).

Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

d) *System factors* (faktor sistem).

Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

e) *Contextual/situational* (faktor situasi).

Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2016) beberapa indikator kinerja, yakni:

a) Tujuan.

Yakni kondisi yang akan diwujudkan dalam masa mendatang. Oleh karena itu, dalam suatu kinerja harus ditentukan arahnya mau dibawa kemana. Dalam

mewujudkan tujuan harus ada kinerja dari seseorang. Kinerja tersebut akan dinilai berhasil apabila dapat mencapai apa yang diharapkan oleh suatu organisasi.

b) Standar.

Yakni sebuah pengukuran untuk mengetahui apakah tujuan dari suatu organisasi telah terwujud. Apabila tidak ada standar, maka tidak dapat diketahui berhasil dan tidaknya suatu tujuan yang ada. Tujuan dapat dinilai berhasil jika standar yang ada dapat terpenuhi.

c) Umpan balik.

Yakni sebuah saran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja kinerja seseorang. Standar kinerja serta kemampuan kinerja dalam proses mewujudkan harapan suatu organisasi. Dari adanya umpan balik akan dilakukan proses pengevaluasian dari suatu pekerjaan yang dilakukan serta diperbarui menjadi lebih baik lagi.

d) Alat atau sarana.

Yakni sebuah aspek yang menunjang dalam proses mewujudkan harapan organisasi. Apabila tidak ada sarana dan alat yang ada maka tujuan tidak dapat terselesaikan dengan maksimal.

e) Kompensasi.

Yakni sebuah syarat utama suatu pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya dengan

optimal. Dari adanya kompensasi, seseorang karyawan dapat menyelesaikan tanggung jawabnya serta mewujudkan tujuan organisasi.

f) Motif.

Yakni sebuah sarana yang mendorong seseorang untuk menjalankan suatu aktivitas pekerjaan.

g) Peluang.

Adalah bentuk kesempatan kerja dengan cara mewujudkan suatu prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Beberapa faktor yang memberikan pengaruh dari adanya prestasi kerja yakni adanya waktu yang tersedia serta kemampuan seorang pekerja dalam menjalankan tugasnya.

4. Pembahasan

Dalam penelitian ini akan menggunakan satu indikator kinerja karyawan yaitu umpan balik. Umpan balik adalah balasan dari perusahaan terhadap apa yang telah dilakukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Umpan balik ini yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Umpan balik dari perusahaan untuk karyawan yang memiliki prestasi sangat penting dilakukan. Hal ini sebagai tanda terimakasih perusahaan karena karyawan telah melakukan yang maksimal untuk perusahaan.

Umpan balik ini dilakukan oleh perusahaan untuk menstabilkan kinerja karyawan. Dengan umpan balik yang diberikan oleh perusahaan secara baik akan membuat karyawan merasa dihargai karena telah bekerja sangat maksimal. Umpan balik ini dapat berupa pemberian kompensasi diluar gaji, yaitu dapat berupa finansial maupun non-finansial. Kompensasi ini untuk menunjang kinerja

karyawan agar semakin baik. Umpan balik berupa kompensasi ini bisa berupa pemberian uang bonus, kenaikan jabatan, maupun pelatihan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Penulis dan Tahun Penelitian	Judul	Persamaan	Hasil
Ejasa Sembiring, dkk (2024)	Pengaruh Konflik Kerja, Lingkungan Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Blu-Zea Resort by Double Six Seminyak.	Menggunakan variabel independen konflik kerja dan lingkungan kerja, serta variabel dependen kinerja karyawan.	- Konflik kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap karyawan - Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3. Alur Pemikiran (Kerangka Pemikiran)

1. Konflik Kerja (X1)

Konflik kerja adalah situasi di mana terdapat ketidaksepakatan atau perbedaan pendapat antara individu atau kelompok di tempat kerja. Konflik kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, karena karyawan yang terlibat dalam konflik mungkin merasa terganggu, kurang fokus, dan mengalami penurunan motivasi.

Mangkunegara (2017) mendefinisikan konflik kerja sebagai pertentangan antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, atau organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan. Mangkunegara juga menyatakan bahwa konflik kerja dapat menjadi penyebab stres kerja, bersama dengan faktor-faktor lain seperti beban kerja yang berat, waktu kerja yang mendesak, dan kualitas pengawasan yang rendah.

Konflik menurut Sunyoto (2012:218) adalah ketidaksamaan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

Sedangkan Rivai (2016:999) mendefinisikan konflik kerja adalah ketidakesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

2. Stress Kerja (X2)

Stres kerja adalah kondisi di mana karyawan merasa tertekan, cemas, atau terbebani oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan atau konflik yang tidak

terselesaikan. Stres kerja dapat menjadi perantara yang memediasi hubungan antara konflik kerja dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Konflik kerja yang tinggi dan lingkungan kerja yang buruk cenderung meningkatkan stres kerja, yang pada gilirannya dapat menurunkan kinerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2017:76) menyatakan bahwa Stres sebagai kelebihan tuntutan atas kemampuan individu dalam memenuhi kebutuhan. Masalah yang terdapat dalam lingkungan kerja di kantor maupun yang ada hubungannya dengan orang lain, dapat menimbulkan beban yang berlebihan.

3. Lingkungan Kerja (M)

Lingkungan kerja mencakup segala aspek fisik, sosial, dan psikologis yang ada di tempat kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung dapat meningkatkan kenyamanan, kepuasan, dan produktivitas karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang baik dapat menimbulkan stres dan berdampak negatif pada kinerja.

Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut Kasmir (2019:192) lingkungan kerja adalah suasana atau keadaan di sekitar tempat kerja, yang dapat berupa ruangan, denah, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan rekan kerja.

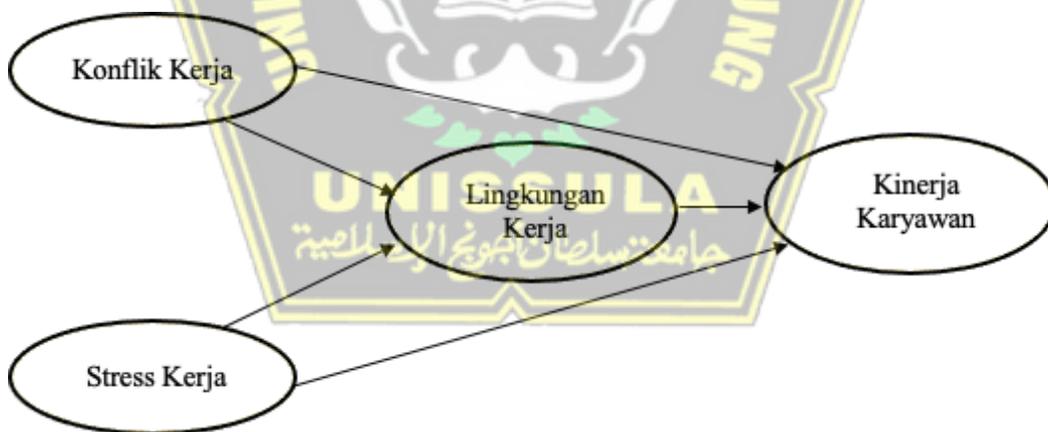
Sedangkan menurut Afandi (2021:65) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja yang baik harus memiliki ventilasi udara yang cukup, dan penerangan yang cukup agar pekerjaan

tidak terganggu.

4. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk konflik kerja, lingkungan kerja, dan tingkat stres yang mereka alami.

Kasmir (2019) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja dan perilaku yang dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas. Kinerja dapat digunakan untuk mendorong pengembangan karyawan ke dalam prestasi. Kinerja karyawan yang bagus dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan yang bagus biasanya akan mendapatkan penghargaan dari perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Perusahaan yang dapat memberikan penghargaan akan membuat kinerja karyawannya akan terus meningkat.



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Pengaruh antar Variabel

Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Konflik kerja (X1) → Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis: Konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Konflik

yang tidak terselesaikan dapat mengganggu fokus dan kinerja karyawan. Khususnya pada kasus perbedaan tujuan kerja antar karyawan. Perbedaan tujuan yang menimbulkan konflik akan membuat kinerja karyawan mengalami penurunan.

Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stress kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis: Stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Stress kerja yang nyaman dan mendukung akan meningkatkan kinerja. Namun suara yang bising pada stress kerja dapat mengurangi fokus karyawan yang berujung akan mengurangi kinerja karyawan.

Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Lingkungan Kerja

Konflik kerja (X1) → Lingkungan Kerja (M)

Hipotesis: Konflik kerja berpengaruh terhadap lingkungan kerja. Konflik yang tinggi cenderung disebabkan oleh lingkungan kerja. Khususnya perbedaan tujuan antar karyawan yang dimana perbedaan yang tidak dapat diterima oleh karyawan lain akan membuat tekanan batin karyawan. Hal tersebut merupakan pemicu terjadinya konflik kerja.

Pengaruh Stress Kerja Terhadap Lingkungan Kerja

Stress kerja (X2) → Lingkungan Kerja (M)

Hipotesis: Stress kerja berpengaruh terhadap lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat mengurangi stres, dan begitu sebaliknya yaitu lingkungan kerja yang kurang baik akan membuat karyawan cepat stress. Khususnya suara yang bising pada lingkungan kerja akan membuat karyawan cepat stress karena fokusnya pada pekerjaan akan terganggu.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja (M) → Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pihak perusahaan dapat memberikan tempat yang dimanatempat tersebut bebas suara yang dapat mengganggu kinerja karyawan. Bebas suara yang mengganggu ini akan menciptakan lingkungan kerja yang baik.

2.4. Hipotesis

Berdasarkan Kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H1: Konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring.

H2: Konflik kerja berpengaruh terhadap lingkungan kerja di BPR Nusamba Cepiring.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring.

H4: Stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Cepiring.

H5: Stress kerja berpengaruh terhadap lingkungan kerja di BPR Nusamba Cepiring.

BAB III

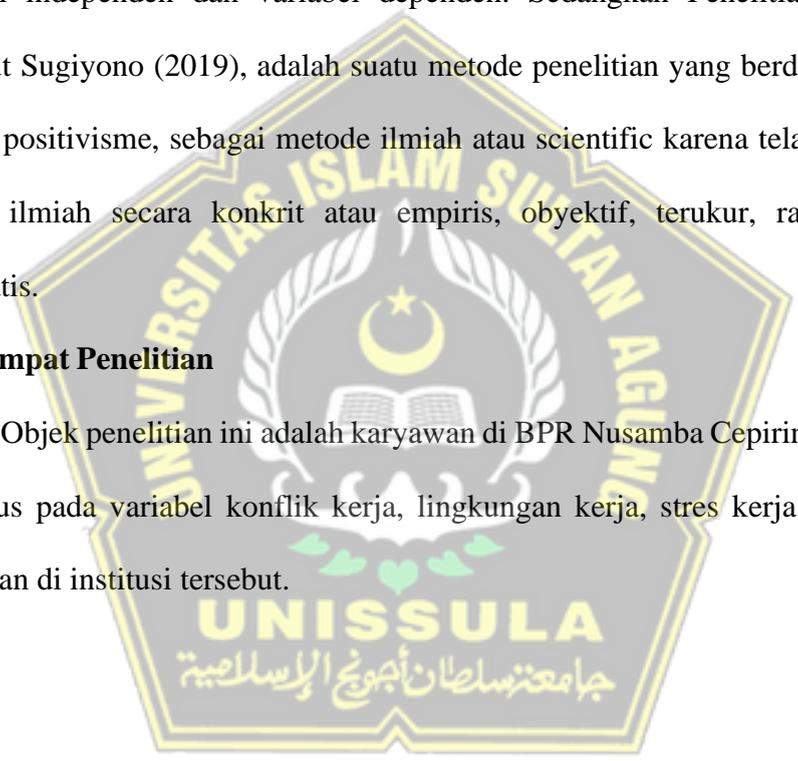
METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian jenis penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019:37) Penelitian kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Sedangkan Penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2019), adalah suatu metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, sebagai metode ilmiah atau scientific karena telah memenuhi kaidah ilmiah secara konkrit atau empiris, obyektif, terukur, rasional, serta sistematis.

3.2. Tempat Penelitian

Objek penelitian ini adalah karyawan di BPR Nusamba Cepiring. Penelitian ini fokus pada variabel konflik kerja, lingkungan kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan di institusi tersebut.



3.3. Instrumen Penelitian

Berikut merupakan tabel instrumen penelitian:

Tabel 3.1
Instrumen Penelitian

Variabel	Definsi	Indikator	Skala	Pertanyaan
Konflik Kerja (X1)	Konflik kerja menurut Mangkunegara (2017:155) adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan	1. Kesalahan Komunikasi. 2. Perbedaan tujuan. 3. Perbedaan dalam penilaian atau Persepsi. 4. Interdependensi aktivitas kerja.	Likert 1-5	5
	kenyataan apa yang diharapkan.	5. Kesalahan dalam Afeksi		
Stress Kerja (X2)	Menurut Sedarmayanti (2017:76) menyatakan bahwa stres sebagai kelebihan tuntutan atas kemampuan individu dalam memenuhi kebutuhan.	1. Tuntutan 2. Kontrol 3. Dukungan Rekan 4. Dukungan Manajerial 5. Hubungan	Likert 1-5	5
Lingkungan Kerja (M)	Mahadika (2019) Lingkungan kerja psikis (non fisik) adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan	1. Hubungan antar karyawan. 2. Hubungan dengan Atasan	Likert 1-5	5

	tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.			
Kinerja Karyawan (Y)	Menurut Kasmir (2019:182) kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan 2. Standar 3. Umpan Balik 4. Alat atau Sarana 5. Kompensasi 	1-5	5

3.4. Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2019:148) populasi merupakan wilayah generalisasi berupa subjek/objek yang memiliki karakteristik tertentu dan ditetapkan peneliti untuk dipelajari lebih lanjut serta diambil kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap BPR Nusamba Cepiring yaitu 231 orang.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2019:149) sampel merupakan karakteristik tertentu dari populasi. Pada penelitian ini teknik sampel menggunakan random sampling, yaitu hanya karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengisi kuesioner. Jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 100 karyawan tetap BPR Nusamba Cepiring yang berkesempatan mengisi kuesioner.

3.5. Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Data Primer

Menurut Sugiyono (2019:193) data primer merupakan data yang berasal dari sumber penelitian secara langsung dan diberikan kepada peneliti. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang disebar kepada karyawan BPR Nusamba Cepiring.

3.4.2 Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2019:193) data sekunder merupakan data yang berasal dari sumber yang tidak memberikan datanya secara langsung kepada peneliti. Sumber data sekunder dalam penelitian ini berbagai sumber bacaan seperti buku ilmiah, jurnal penelitian, *website* dan lainnya yang relevan dengan penelitian.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan metode kuesioner. Kuesioner berisi pertanyaan tertutup yang dirancang untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti. Kuesioner dibagikan langsung atau melalui google form kepada karyawan BPR Nusamba Cepiring yang menjadi responden. Aspek fisik kuesioner juga dianggap sebagai instrumen pengumpul data yang dapat mempengaruhi respons atau tingkat keterlibatan responden dalam mengisi kuesioner (Sugiyono, 2019).

Selain itu, metode kuesioner juga dinyatakan sesuai digunakan ketika jumlah responden cukup besar dan tersebar di area yang luas. Pemberian bobot untuk pilihan jawaban adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Instrumen Skala Likert

No	Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.7. Uji Instrumen Penelitian

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk menghitung uji validitas, bandingkan nilai *correlated item-total correlations* (r hitung) dengan hasil perhitungan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif, maka pertanyaan atau indikator tersebut valid (Sugiyono, 2019).

3.7.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seorang terhadap pernyataan bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Sugiyono, 2019).

3.8. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS dapat diartikan sebagai model persamaan Structural Equation Modelling (SEM) yang berbasis komponen atau varian, yang menggunakan alat analisis Smart PLS. *Structural Equation Modelling* (SEM) digunakan untuk menggambarkan sistem yang diteliti sehingga dapat menjelaskan bagaimana sistem bertindak sesuai dengan kondisi nyata objek penelitian (Solimun et al., 2017). Software Smart PLS tidak memiliki banyak syarat dan asumsi, sehingga pengolahan data menggunakan software ini sangat cocok untuk penelitian bisnis dan manajemen, khususnya dalam bidang sumber daya manusia, di mana pengukuran persepsi dan pengumpulan data yang terdistribusi secara

normal sering menjadi tantangan. Smart PLS menggunakan teknik penggandaan secara acak atau bootstrapping, yang menghindari hasil asumsi normalitas.

3.8.1 Analisis Model Pengukuran (Outer model)

- *Convergent Validity*

Hair et al., (2021) menyatakan bahwa analisis *convergent validity* dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar indikator-indikator tersebut mampu menjelaskan variabel laten yang diwakilinya dalam penelitian. Dalam penelitian, *convergent validity* dinilai melalui dua parameter utama, yaitu Average Variance Extracted (AVE) dan outer loading. Nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 dianggap memadai karena menunjukkan bahwa lebih dari separuh varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten, sementara sisanya merupakan error atau varians yang tidak terjelaskan. Selain itu, outer loading digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana setiap indikator memiliki hubungan yang kuat dengan variabel laten yang diwakilinya. Sebagai pedoman umum, nilai outer loading yang lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa indikator tersebut relevan dan signifikan dalam menjelaskan konstruk laten. Dengan memenuhi kriteria ini, indikator dapat dianggap valid dalam mengukur konsep yang diwakili oleh variabel laten (Hair et al., 2021)

- *Discriminant Validity*

Discriminant validity bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana sebuah konstruk dapat dibedakan dari konstruk lain dalam model, sekaligus memastikan bahwa konstruk tersebut berhasil mengukur data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Salah satu pendekatan utama untuk

mengevaluasi *discriminant validity* adalah melalui *cross loading*. Pendekatan ini melihat sejauh mana indikator suatu konstruk memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lain dalam model. Nilai *cross loading* yang dianggap memenuhi apabila nilai *outer loadings* indikator pada konstruk yang terkait lebih besar daripada nilai *cross-loading* pada konstruk lainnya (Hair et al., 2021).

- *Reliability*

Reliability mengacu pada konsistensi indikator dalam mengukur konstruk tertentu dan diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* serta *Composite Reliability*. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian memiliki tingkat keandalan yang cukup tinggi sehingga dapat dianggap layak untuk digunakan. Nilai *Cronbach's Alpha* dianggap memadai apabila melebihi 0,60, menunjukkan bahwa indikator-indikator memiliki konsistensi internal yang baik. Sementara itu, nilai *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa konstruk secara keseluruhan memiliki keandalan yang kuat dalam mengukur variabel laten yang diwakilinya (Hair et al., 2021).

3.8.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

3.8.2.1 Multikolinearitas

Dua konstruk yang mempunyai toleransi $< 0,2$ atau $VIF > 5$, menunjukkan bahwa dua konstruk tersebut mempunyai persoalan kolinearitas. Agar dua konstruk tidak mempunyai persoalan kolinearitas maka harus mempunyai toleransi > 0.2 atau $VIF < 5$ (Santosa, 2018).

3.8.2.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji statistik t (t-test). Rule of thumbs terdukungnya suatu penelitian adalah: a) jika koefisien atau arah hubungan variabel sejalan dengan yang dihipotesiskan, dan b) jika nilai statistik lebih dari 1,988 (two tailed) dan probability value (p-value) kurang dari 0,05 atau 5%. Apabila kedua rule of thumbs tersebut tidak terpenuhi atau hanya salah satu yang terpenuhi maka dapat dikatakan bahwa hipotesis tidak signifikan.

3.8.2.3 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2018: 87).



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

PT. BPR NUSAMBA CEPIRING adalah salah satu dari 20 BPR Nusamba Group yang didirikan secara bersamaan pada tanggal 17 Februari 1990, BPR Nusamba Cepiring merupakan BPR yang didirikan setelah pemerintah mengeluarkan Paket Kebijakan 27 Oktober 1988, sebagai tindak lanjut deregulasi dibidang moneter, dimana pemerintah memberikan kemudahan dalam pendirian Bank-bank khususnya BPR (Bank Perkreditan Rakyat). Tujuan pendirian memobilisasi dana masyarakat guna meningkatkan taraf hidup khususnya tingkat perekonomian yang berbeda di pedesaan.

Visi:

Menjadi Perusahaan jasa perbankan yang Terbaik, terbesar, dan Terpercaya.

Misi:

1. Memberikan pelayanan yang unggul dalam pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah serta menyediakan produk dan jasa perbankan lainnya.
2. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui kreativitas dan inovasi yang berkelanjutan sejalan dengan kebutuhan nasabah.
3. Mengembangkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan profesional.
4. Memperdayakan ekonomi masyarakat golongan ekonomi mikro, kecil dan menengah melalui usaha produktif dan bantuan modal kerja.

4.2 Karakteristik Responden

Analisis dalam penelitian ini adalah responden dari karyawan yang bekerja pada BPR Nusamba. Dari penyebaran kuesioner yang berjumlah 100 responden dengan karakteristik berdasarkan usia dan jenis kelamin.

4.2.1 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Tabel 4.1.
Hasil Distribusi Frekuensi Usia

No	Usia	Frekuensi	Presentase (%)
1	20 – 30 Tahun	43	43%
2	31 – 40 Tahun	41	41%
3	< 40 Tahun	16	16%
Total		100	100%

Sumber: Data BPR Nusamba 2023

Hasil dari data diatas yang menyatakan karakteristik responden berdasarkan frekuensi usia karyawan yang pada *BPR Nusamba* yaitu usia 20 – 30 sebanyak 43 orang dengan persentase 43%, usia 31 – 40 sebanyak 41 orang dengan persentase 41%, dan usia < 40 sebanyak 16 orang dengan persentase 16%.

4.2.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2.
Hasil Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentasi (%)
1	Pria	33	33%
2	Wanita	67	67%
Total		100	100%

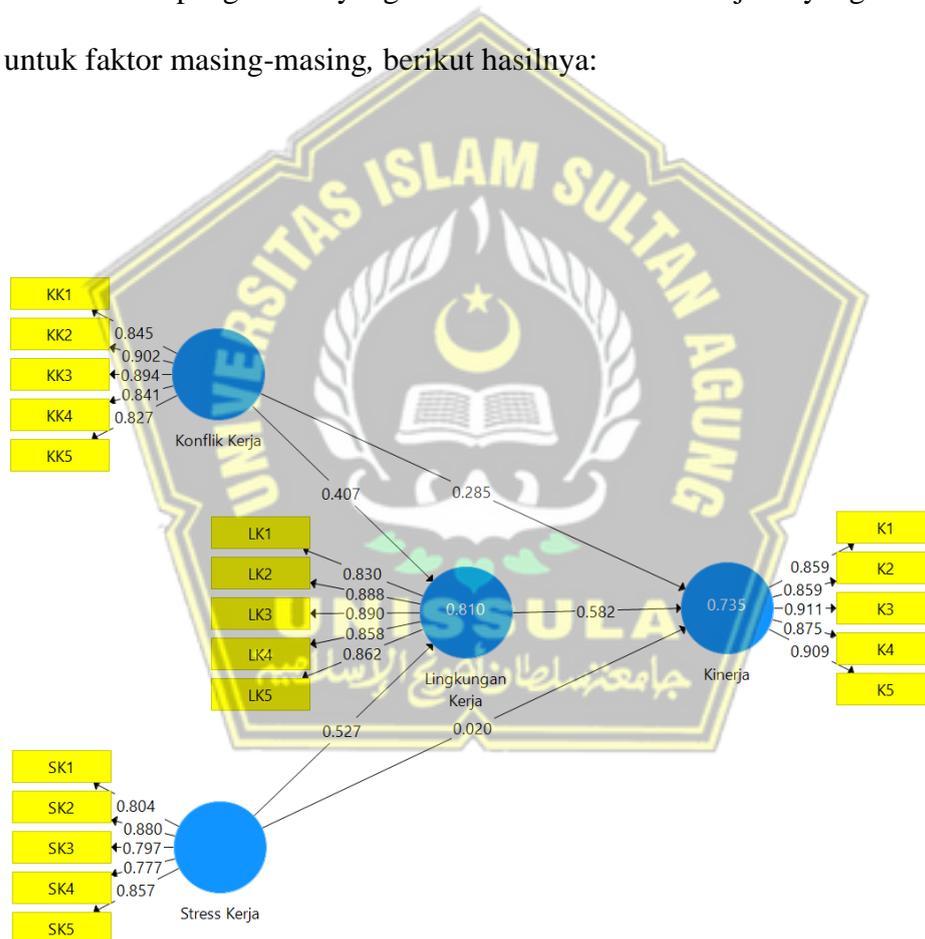
Sumber: Data BPR Nusamba 2023

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa responden pria pada penelitian ini sebanyak 33 orang dengan persentase 33% dan wanita sebanyak 67 orang dengan persentase 67%.

4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Outer Model

Pengujian *outer model* pada penelitian ini berfokus pada hubungan antara hubungan setiap indikator terhadap variabel penelitian. Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran. *Outer Model* adalah model pengukuran yang terdiri dari indikator dan jalur yang menghubungkan mereka untuk faktor masing-masing, berikut hasilnya:



Gambar 4.1 *Outer Model*

Sumber: Hasil Pengolahan PLS, 2024

4.3.1.1 Convergent Validity

Uji Convergent Validity yaitu dilakukan dengan melihat nilai *outer loadings*, nilai *outer loading* yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Outer Loading

	Kinerja	Konflik Kerja	Lingkungan Kerja	Stress Kerja
K1	0.859			
K2	0.859			
K3	0.911			
K4	0.875			
K5	0.909			
KK1		0.845		
KK2		0.902		
KK3		0.894		
KK4		0.841		
KK5		0.827		
LK1			0.830	
LK2			0.888	
LK3			0.890	
LK4			0.858	
LK5			0.862	
SK1				0.804
SK2				0.880
SK3				0.797
SK4				0.777
SK5				0.857

Sumber : Olah data SmartPLS, 2024

Hasil pengolahan uji validitas pada tabel diatas telah memiliki nilai loadings factor > 0,7 sehingga data pada seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid, serta penelitian dapat dilanjutkan ke metode selanjutnya. Selain Outer-Loadings untuk menguji *validitas convergent* dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu variabel dianggap memiliki tingkat validitas yang baik apabila memiliki nilai $AVE \geq 0,50$ (Hair et.al., 2014), berikut hasilnya:

Tabel 4.3 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kinerja	0.779	Valid
Konflik Kerja	0.743	Valid
Lingkungan Kerja	0.750	Valid
Stress Kerja	0.679	Valid

Sumber : Olah data SmartPLS, 2024

Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifest yang dapat dimiliki oleh penelitian ini. Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing variabel memiliki nilai AVE > 0,5 sehingga seluruh variabel dinyatakan memiliki validitas data yang baik yang artinya kevalidannya dapat dilihat melalui hasil uji diatas. Jadi semakin tinggi nilai AVE, maka reliabilitas model semakin baik.

4.3.1.2 Discriminant Validity

Discriminant validity merupakan suatu konstruk yang dinilai berbeda dengan konstruksi lainnya berdasarkan standar empiris. Untuk mengevaluasi *discriminant validity* peneliti mempertimbangkan faktor *cross-loadings* dan AVE. *Cross-loadings* merupakan suatu ukuran yang menunjukkan nilai outer loadings indikator pada konstruk yang terkait harus lebih besar daripada nilai *cross-loading* pada konstruk lainnya. Berikut merupakan nilai cross-loading dari masing-masing konstruk variabel:

Tabel 4.2 Cross-Loading

	Kinerja	Konflik Kerja	Lingkungan Kerja	Stress Kerja
K1	0.859	0.727	0.787	0.711
K2	0.859	0.658	0.711	0.607
K3	0.911	0.723	0.750	0.724
K4	0.875	0.687	0.658	0.630
K5	0.909	0.734	0.803	0.726
KK1	0.630	0.845	0.644	0.671
KK2	0.676	0.902	0.782	0.796
KK3	0.732	0.894	0.785	0.751
KK4	0.716	0.841	0.723	0.725

KK5	0.690	0.827	0.748	0.729
LK1	0.687	0.756	0.830	0.768
LK2	0.666	0.717	0.888	0.765
LK3	0.768	0.726	0.890	0.764
LK4	0.775	0.776	0.858	0.748
LK5	0.750	0.732	0.862	0.741
SK1	0.538	0.670	0.623	0.804
SK2	0.671	0.741	0.733	0.880
SK3	0.609	0.612	0.676	0.797
SK4	0.669	0.791	0.790	0.777
SK5	0.673	0.687	0.756	0.857

Sumber : Olah data SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil uji dari *cross-loading* tersebut menunjukkan bahwa semua nilai outer loadings indikator pada konstruk yang terkait lebih besar daripada nilai *cross-loading* pada konstruk lainnya. Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Sehingga pada hasil uji ini data tidak memiliki kesalahan dan dapat dibuktikan kevalidannya dengan uji tersebut. Sehingga penelitian ini dapat dilakukan ke tahap uji berikutnya.

4.3.1.3 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terdapat masalah terkait pengukuran. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*. Pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* bertujuan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam suatu model penelitian. Variabel dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,7$ atau *composite reliability* ≥ 0.7 (Hair, et all, 2014).

4.4 Hasil Uji Reliabel

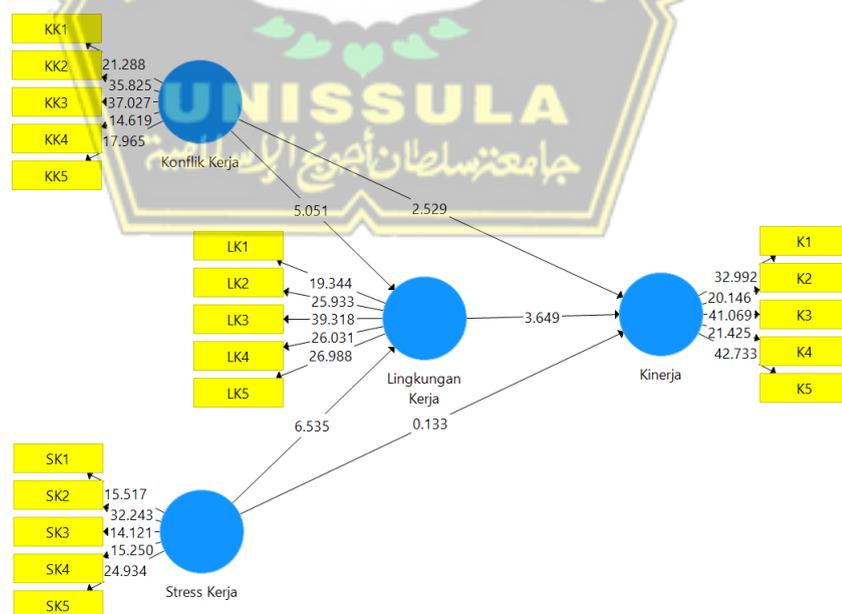
	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kinerja (Y)	0.929	0.946	Reliabel
Konflik Kerja (X1)	0.913	0.935	Reliabel
Stress Kerja (X2)	0.881	0.913	Reliabel
Lingkungan Kerja (M)	0.916	0.937	Reliabel

Sumber : Olah data SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* menunjukkan bahwa instrumen penelitian sudah reliabel karena seluruh nilai variabel laten memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ dan *cronbach's alpha* $\geq 0,7$. Jadi dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan sebagai alat penelitian ini telah andal atau konsisten sehingga daya yang diperoleh sangat bagus. Dengan itu, data pada penelitian ini dapat dilakukan uji untuk hasil selanjutnya.

4.3.2 Inner Model

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya, dan digunakan untuk menguji hipotesis serta mengevaluasi hubungan dalam model PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*).



Gambar 4.2 Inner Model
 Sumber : Olah Data Primer SmartPLS, 2024

4.3.2.1 Analisis Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah model regresi ada atau tidak ada korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2015). Uji multikolinearitas dalam Partial Least Square (PLS) bertujuan untuk menguji apakah ada korelasi antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas terjadi ketika variabel bebas saling berkorelasi atau tidak bersifat saling bebas. Analisis pertama dalam inner model atau model struktural adalah *multicollinearity*. Analisis ini dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terjadi kolinearitas dalam penelitian ini. Kolinearitas diukur dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Dimana nilai VIF dapat dikatakan diterima apabila kurang dari 5 (Hair et al., 2022).

4.5 Uji Multikolinearitas

	Kinerja	Keterangan	Lingkungan Kerja	Keterangan
Kinerja				
Konflik Kerja	4.560	<i>Non-multicollinearity</i>	3.690	<i>Non-multicollinearity</i>
Lingkungan Kerja	5.259	<i>Non-multicollinearity</i>		
Stress Kerja	5.153	<i>Non-multicollinearity</i>	3.690	<i>Non-multicollinearity</i>

Sumber : Olah Data Primer SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas inner, maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas antar variabel. Hal ini dibuktikan oleh Kinerja dan Lingkungan Kerja memiliki nilai yang mana angka tersebut memiliki angka lebih kecil 10 atau dapat disimpulkan bahwa data tidak terjadi adanya multikolinearitas, sehingga dapat dilakukan uji selanjutnya.

4.3.2.2 R Square

Nilai R-square merupakan nilai yang akan menunjukkan seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh variabel independen secara simultan yang digunakan didalam dan diluar dari penelitian ini terhadap variabel dependen. Chin (1998) memberikan kriteria

nilai R^2 sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai kuat, moderat, dan lemah. Chin juga menyatakan bahwa nilai *R-Square* dibawah 0,33 - 0,19 dinyatakan memiliki nilai rendah, lalu 0,33 - 0,67 memiliki nilai moderate / sedang, sedangkan untuk nilai 0,67 ke atas mempunyai nilai yang kuat. Menurut Hair et al., (2021), sebuah variabel eksogen dan/atau endogen akan dikatakan memiliki pengaruh yang simultan apabila menunjukkan nilai $> 0,20$.

4.6 Tabel R Square

	R Square	Keterangan
Konflik Kerja & Stress Kerja >> Kinerja	0.735	Kuat
Konflik Kerja & Stress Kerja >> Lingkungan Kerja	0.810	Kuat

Sumber : Olah Data Primer SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil uji R-Square pada tabel, nilai R-square untuk pengaruh simultan Konflik Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar 0,735. Ini berarti bahwa variabel Kinerja dipengaruhi oleh Konflik Kerja dan Stress Kerja sebesar 73,5%, sedangkan 26,5% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak menjadi variabel pada penelitian ini. Nilai R-square ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut tergolong kuat atau signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama atau simultan, Konflik Kerja dan Stress Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dan nilai R-square untuk pengaruh simultan Konflik Kerja dan Stress Kerja terhadap Lingkungan Kerja adalah sebesar 0,810. Ini berarti bahwa variabel Lingkungan Kerja dipengaruhi oleh Konflik Kerja dan Stress Kerja sebesar 81%, sedangkan 19% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak menjadi variabel pada penelitian ini. Nilai R-square ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut tergolong kuat atau signifikan.

4.3.2.3 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis dinyatakan diterima apabila $P \text{ Value} < 0,05$ dan $T\text{-statistik} > T \text{ tabel} (1,96)$, sedangkan besar pengaruh dapat dilihat melalui nilai original sample. Pada

program SmartPLS hasil uji hipotesis dapat dilihat melalui *path coefficient* teknik *bootstrapping* sebagai berikut:

4.7 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Konflik Kerja -> Kinerja	0.343	0.338	0.078	4.418	0.000
Konflik Kerja -> Lingkungan Kerja	0.406	0.399	0.088	4.604	0.000
Lingkungan Kerja -> Kinerja	0.844	0.845	0.035	24.400	0.000
Stress Kerja -> Kinerja	0.446	0.454	0.078	5.720	0.000
Stress Kerja -> Lingkungan Kerja	0.528	0.537	0.089	5.912	0.000

Sumber : Olah Data Primer SmartPLS, 2024

- a. Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai T-statistik dari pengaruh variabel Konflik kerja terhadap variabel kinerja adalah sebesar 4,418 yang dimana nilai tersebut adalah nilai yang lebih besar dari T-tabel (1,967). Nilai pengaruh sebesar 0,406 yang menunjukkan pengaruh negatif, dan P-value sebesar 0,000 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja. **H1 diterima.**
- b. Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai T-statistik dari pengaruh variabel konflik kerja terhadap variabel lingkungan kerja adalah sebesar 4,604 yang dimana nilai tersebut adalah nilai yang lebih besar dari T-tabel (1,967). Nilai pengaruh sebesar 0,406 yang menunjukkan pengaruh negatif, dan P-value sebesar 0,000 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel lingkungan kerja. **H2 diterima.**
- c. Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai T-statistik dari pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja adalah sebesar 24,400 yang dimana nilai tersebut adalah nilai yang lebih besar dari T-tabel (1,967). Nilai pengaruh sebesar 0,844

yang menunjukkan pengaruh positif, dan P-value sebesar 0,000 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja. **H3 diterima.**

- d. Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai T-statistik dari pengaruh variabel stress kerja terhadap variabel kinerja adalah sebesar 5,720 yang dimana nilai tersebut adalah nilai yang lebih besar dari T-tabel (1,967). Nilai pengaruh sebesar 0,446 yang menunjukkan pengaruh negatif, dan P-value sebesar 0,000 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel stress kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja. **H4 diterima.**
- e. Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai T-statistik dari pengaruh variabel stress kerja terhadap variabel kinerja adalah sebesar 5,912 yang dimana nilai tersebut adalah nilai yang lebih besar dari T-tabel (1,967). Nilai pengaruh sebesar 0,528 yang menunjukkan pengaruh negatif, dan P-value sebesar 0,000 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel stress kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel lingkungan kerja. **H5 diterima.**

4.4 Pembahasan

1. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja.

Hasil uji T menunjukkan bahwa nilai T-statistik dari pengaruh variabel Konflik kerja terhadap variabel kinerja adalah sebesar 4,418 yang dimana nilai tersebut adalah nilai yang lebih besar dari T-tabel (1,967). Nilai pengaruh sebesar 0,406 yang menunjukkan nilai pengaruh, dan P-value sebesar 0,000 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Maka

dapat disimpulkan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja. **H1 diterima.**

Konflik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karena dapat menciptakan hambatan dalam proses kerja dan interaksi antarindividu di lingkungan organisasi. Secara umum, konflik diartikan sebagai pertentangan atau perselisihan yang terjadi akibat perbedaan harapan, pendapat, atau pendekatan dalam menyelesaikan masalah. Hasil uji di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahardjo (2017) dalam Lestari et al., (2020) yang hasilnya menyatakan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap lingkungan kerja. Artinya terjadinya konflik pada tempat kerja sering disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang baik, sehingga menimbulkan perselisihan antar karyawan. Perselisihan tersebutlah yang dinamakan konflik. Jika konflik tidak ditangani dengan baik, konsekuensinya cenderung merugikan kinerja. Flippo (2002) dalam Lestari et al., (2020) menjelaskan bahwa konflik kerja dapat ditandai oleh berbagai indikator, seperti percekocokan, perbedaan pendapat, ketegangan pribadi, konflik emosional, hingga kelelahan mental akibat pekerjaan. Indikator-indikator ini menunjukkan bagaimana konflik dapat menciptakan suasana kerja yang tidak harmonis, mengganggu komunikasi antar individu, serta menurunkan produktivitas. Dalam konteks kinerja, konflik yang tidak terkelola dengan efektif dapat mempengaruhi kemampuan karyawan untuk bekerja secara optimal. Semakin tinggi tingkat konflik kerja, semakin besar kemungkinan terjadinya gangguan pada fokus, koordinasi, dan penyelesaian tugas, yang pada akhirnya menurunkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan & Septian (2021), yang menyatakan bahwa ketika konflik antar karyawan meningkat, suasana kerja menjadi

tidak kondusif. Hal ini disebabkan oleh gangguan dalam komunikasi, menurunnya rasa saling percaya, dan adanya ketegangan emosional di antara individu yang terlibat. Konflik yang tidak terselesaikan dapat menciptakan atmosfer kerja yang penuh tekanan, di mana karyawan merasa tidak nyaman atau bahkan terisolasi. Akibatnya, kemampuan mereka untuk fokus pada tugas dan tanggung jawab mereka berkurang. Produktivitas juga menurun karena energi yang seharusnya digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan justru terkuras oleh upaya untuk mengatasi konflik atau menghindari situasi yang tidak menyenangkan. maka dari itu dapat disimpulkan bahwa konflik kerja yang terjadi di sebuah perusahaan dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja para pegawai.

Untuk menurunkan konflik kerja, terdapat beberapa langkah yg bisa diambil berdasarkan indikator-indikator yang ada. Indikator pertama, kesalahan komunikasi dapat diminimalkan dengan memastikan komunikasi yang jelas dan terbuka antar karyawan, serta mengadakan pelatihan komunikasi efektif. indikator kedua, perbedaan tujuan dapat dikurangi dengan menyelaraskan visi dan misi tim melalui pertemuan rutin untuk membahas tujuan bersama, serta memberikan penekanan pada kerja sama tim. indikator ketiga, untuk mengatasi perbedaan persepsi, penting untuk menciptakan budaya saling mendengarkan dan menghargai pandangan orang lain, serta melakukan diskusi terbuka untuk menyelesaikan ketidakpahaman. indikator keempat, interdependensi bisa diperkuat dengan mendorong kolaborasi dalam proyek bersama dan memperjelas peran masing-masing anggota tim, sehingga meningkatkan rasa saling membutuhkan. Terakhir pada indikator kelima, kesalahan dalam afeksi dapat diatasi dengan menyediakan dukungan emosional dan pelatihan manajemen stres, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan mendukung kesejahteraan karyawan.

2. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Lingkungan Kerja.

Uji T menunjukkan bahwa nilai T-statistik dari pengaruh variabel konflik kerja terhadap variabel lingkungan kerja adalah sebesar 4,604 yang dimana nilai tersebut adalah nilai yang lebih besar dari T-tabel (1,967). Nilai pengaruh sebesar 0,406 yang menunjukkan pengaruh negatif, dan P-value sebesar 0,000 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel lingkungan kerja. **H2 diterima.**

Konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja karena dapat menciptakan hambatan dalam interaksi dan kolaborasi antar karyawan. Konflik seringkali disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya komunikasi, perbedaan tujuan, ketidakmampuan menerima perbedaan, kurangnya kolaborasi, dan lemahnya respons emosional positif di antara karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Pratiwi (2020) yang menyatakan bahwa konflik kerja dapat merusak hubungan antar individu, meningkatkan stres, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif.

Untuk menurunkan konflik kerja, terdapat beberapa langkah yg bisa diambil berdasarkan indikator-indikator yang ada. dimana pada Indikator pertama adalah kurangnya komunikasi antar karyawan. Ketika komunikasi tidak berjalan dengan baik, informasi yang disampaikan menjadi ambigu, sehingga menciptakan kesalahpahaman yang memicu konflik. Misalnya, jika penugasan tidak dijelaskan dengan rinci, maka perbedaan cara kerja dapat menimbulkan ketegangan antar anggota tim. Untuk mengatasi hal ini, penting untuk memastikan bahwa komunikasi dilakukan secara terbuka dan efektif, seperti melalui pelatihan komunikasi atau memfasilitasi platform diskusi yang jelas.

Indikator kedua adalah perselisihan akibat perbedaan tujuan antar karyawan. Ketika individu memiliki prioritas atau pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan tugas, hal ini sering menjadi pemicu konflik. Dalam sebuah tim, hal ini bisa terjadi apabila tidak ada penyelarasan visi dan misi yang jelas. Penyelesaian konflik ini dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pertemuan rutin untuk membahas dan menyelaraskan tujuan bersama, sehingga semua pihak memahami arah kerja yang sama.

Indikator ketiga adalah ketidakmampuan menerima perbedaan persepsi atau penilaian terhadap sesuatu di tempat kerja. Ketika karyawan merasa pandangannya tidak dihargai, ini dapat menciptakan ketegangan emosional yang mengganggu hubungan kerja. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan harus membangun budaya kerja yang menghormati perbedaan pandangan melalui diskusi terbuka dan pelatihan empati.

Indikator keempat adalah kurangnya kolaborasi atau saling membantu antar karyawan. Ketika karyawan tidak mau bekerja sama, ini dapat menciptakan rasa ketidakpercayaan yang memperburuk lingkungan kerja. Penting untuk mendorong kolaborasi dengan cara memfasilitasi kerja tim yang terstruktur, memberikan penghargaan kepada individu atau kelompok yang menunjukkan kerja sama baik, serta memperjelas tanggung jawab masing-masing anggota tim.

Indikator kelima adalah lemahnya respons baik antar karyawan, yang dapat mengurangi rasa nyaman dan kepuasan kerja. Respon positif seperti apresiasi atau dukungan emosional dari rekan kerja dapat meningkatkan rasa dihargai dan diterima di lingkungan kerja. Perusahaan dapat menciptakan budaya apresiasi melalui penghargaan internal atau kegiatan team-building untuk memperkuat hubungan interpersonal.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan & Septian (2021), konflik kerja yang tidak terselesaikan dapat menciptakan atmosfer kerja yang penuh

tekanan dan menghambat kolaborasi tim. Oleh karena itu, upaya untuk mengurangi konflik kerja harus dilakukan dengan memperhatikan kelima indikator tersebut. Jika konflik dapat dikelola dengan baik, lingkungan kerja yang kondusif dapat tercipta, sehingga produktivitas karyawan dapat dipertahankan atau bahkan meningkat.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.

Uji T menunjukkan bahwa nilai T-statistik dari pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja adalah sebesar 24,400 yang dimana nilai tersebut adalah nilai yang lebih besar dari T-tabel (1,967). Nilai pengaruh sebesar 0,844 yang menunjukkan pengaruh positif, dan P-value sebesar 0,000 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. **H3 diterima.**

Hasil uji di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adha et al., (2019) yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja memainkan peran yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Nitisemito (2008) dalam Adha et al., (2019) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup segala hal yang ada di sekitar pekerja, baik itu fisik maupun non-fisik, yang dapat mempengaruhi cara mereka menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Lingkungan yang mendukung tidak hanya mencakup fasilitas dan sarana kerja yang memadai, tetapi juga atmosfer yang nyaman, hubungan sosial yang baik antara rekan kerja, serta adanya dukungan dari atasan dan kebijakan organisasi yang jelas. Karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Ketika mereka merasa nyaman, diberdayakan, dan memiliki sumber daya yang cukup, mereka akan lebih fokus dan produktif dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, jika seorang karyawan bekerja di lingkungan yang tidak mendukung, seperti lingkungan

yang tidak nyaman, kurangnya fasilitas, atau adanya ketegangan dalam hubungan kerja, karyawan tersebut bisa merasa terhambat dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat menyebabkan rasa malas, kelelahan fisik dan mental, serta menurunnya semangat kerja. Menurut Bambang (2011) dalam Adha et al., (2019) , kondisi seperti ini akan menyebabkan karyawan menjadi tidak termotivasi dan, akibatnya, kinerja mereka akan menurun.

Lingkungan kerja yang kurang memadai atau tidak mendukung akan membuat karyawan merasa tidak dihargai atau terisolasi, yang dapat mengurangi kepuasan kerja mereka. Ketika karyawan merasa bahwa kondisi di sekitarnya tidak mendukung keberhasilan mereka, mereka akan cenderung mengurangi usaha mereka, bahkan mungkin mengalami penurunan dalam kualitas pekerjaan. Dengan kata lain, kinerja yang optimal sangat bergantung pada lingkungan yang dapat memberikan kenyamanan dan dukungan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang maksimal.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gumelar (2020) yang hasilnya menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Serta sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Haryanto (2024) yang hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya lingkungan yang baik dan menyenangkan akan meningkatkan kinerja karyawannya, karena ketika hati karyawan merasa senang maka mereka juga akan semangat untuk bekerja. Karena itu, jelas bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi, sementara lingkungan yang tidak kondusif dapat menjadi penghambat yang signifikan bagi pencapaian kinerja yang baik. Untuk itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja

yang positif agar karyawan dapat bekerja secara optimal dan memberikan kontribusi terbaik mereka.

Untuk meningkatkan lingkungan kerja yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja, ada beberapa langkah yang bisa diambil berdasarkan indikator-indikator yang relevan. Pertama, hubungan antar karyawan dapat diperkuat dengan mendorong kolaborasi tim, meningkatkan komunikasi terbuka, dan menciptakan suasana yang inklusif. Aktivitas seperti kegiatan tim-building atau diskusi rutin dapat membantu membangun hubungan yang lebih solid dan harmonis antar rekan kerja. Kedua, hubungan dengan atasan dapat diperbaiki dengan meningkatkan komunikasi dua arah yang jelas dan mendukung, memberikan feedback yang konstruktif, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan profesional. Menyediakan peluang untuk pengembangan karir dan memberikan apresiasi terhadap prestasi karyawan juga dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja.

4. Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja.

Uji T menunjukkan bahwa nilai T-statistik dari pengaruh variabel stress kerja terhadap variabel kinerja adalah sebesar 5,720 yang dimana nilai tersebut adalah nilai yang lebih besar dari T-tabel (1,967). Nilai pengaruh sebesar 0,446 yang menunjukkan pengaruh negatif, dan P-value sebesar 0,000 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel stress kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. **H4 diterima.**

Hasil uji di atas sejalan dengan temuan Rahman (2023), yang menyatakan bahwa stress kerja dapat mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas, menurunkan motivasi, dan mengurangi produktivitas. Dalam penelitian tersebut, disebutkan bahwa faktor-faktor seperti tuntutan pekerjaan, hubungan antar karyawan,

dukungan dari atasan, dan apresiasi kerja berperan besar dalam memicu atau mengurangi stres kerja.

Untuk menurunkan stress, terdapat beberapa langkah yg bisa diambil berdasarkan indikator-indikator yang ada. dimana pada indikator pertama adalah tuntutan pekerjaan yang membuat karyawan cepat merasa stres karena bekerja di bawah tekanan. Misalnya, ketika seorang karyawan diharapkan menyelesaikan jumlah besar tugas dalam waktu yang sangat singkat tanpa dukungan atau sumber daya yang memadai, ia akan merasa tertekan, yang dapat menyebabkan penurunan fokus dan kualitas kerja. Untuk mengatasi hal ini, manajemen dapat mendistribusikan beban kerja secara adil dan memastikan setiap karyawan memiliki waktu dan alat yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Indikator kedua adalah perhatian dari atasan terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Contohnya, jika seorang atasan proaktif dalam mengamati tanda-tanda stres pada karyawan, seperti perubahan sikap atau penurunan performa, dan memberikan dukungan berupa diskusi atau bantuan praktis, karyawan akan merasa didukung dan lebih mampu mengelola stres. Hal ini juga dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih baik antara atasan dan bawahan.

Indikator ketiga adalah dukungan dari rekan kerja yang membantu mengurangi rasa terisolasi di tempat kerja. Sebagai contoh, ketika seorang karyawan mengalami kesulitan menyelesaikan tugas tertentu, rekan kerja yang menawarkan bantuan dapat meringankan beban mental dan meningkatkan efisiensi kerja. Hal ini juga memperkuat hubungan interpersonal dalam tim, menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan mendukung.

Indikator keempat adalah pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, yang dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja. Misalnya,

pemberian penghargaan seperti bonus atau pengakuan formal terhadap karyawan yang berhasil mencapai target kerja tidak hanya meningkatkan kepuasan individu tersebut, tetapi juga memberikan motivasi kepada karyawan lain untuk bekerja lebih baik. Penghargaan semacam ini menciptakan atmosfer kerja yang positif dan mengurangi tekanan emosional.

Indikator kelima adalah hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, serta antar rekan kerja, yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Contohnya, jika seorang karyawan merasa diterima dan dihargai oleh timnya, mereka akan cenderung lebih nyaman dalam bekerja, meskipun menghadapi tekanan. Hubungan yang baik juga mempermudah komunikasi dan penyelesaian masalah, sehingga potensi stres dapat diminimalkan.

Sejalan dengan penelitian Rahman (2023), stres kerja yang tidak dikelola dapat mengakibatkan lingkungan kerja yang tidak kondusif, di mana karyawan merasa terisolasi, lelah, dan kehilangan motivasi. Oleh karena itu, manajemen perlu mengambil langkah-langkah strategis berdasarkan kelima indikator tersebut untuk menciptakan suasana kerja yang lebih mendukung, sehingga stres kerja dapat diminimalkan dan kinerja karyawan tetap optimal.

5. Pengaruh Stress Kerja terhadap Lingkungan Kerja.

Uji T menunjukkan bahwa nilai T-statistik dari pengaruh variabel stress kerja terhadap variabel kinerja adalah sebesar 5,912 yang dimana nilai tersebut adalah nilai yang lebih besar dari T-tabel (1,967). Nilai pengaruh sebesar 0,528 yang menunjukkan pengaruh negatif, dan P-value sebesar 0,000 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel stress kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel

lingkungan kerja. **H5 diterima.**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Anita et al., (2021) sejalan dengan temuan dalam penelitian ini. berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anita et al., (2021) ditemukan bahwa, stres kerja memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap lingkungan kerja karena dapat mengganggu keseimbangan dinamika kerja, baik secara individu maupun organisasi. Ketika karyawan mengalami stres kerja, mereka cenderung menunjukkan penurunan konsentrasi, produktivitas, dan motivasi. Hal ini mempengaruhi kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas secara efektif, yang pada akhirnya menghambat efisiensi tim secara keseluruhan. Stres kerja juga memicu konflik interpersonal di lingkungan kerja. Individu yang stres sering kali lebih mudah tersinggung, sulit bekerja sama, atau bahkan menarik diri dari interaksi sosial. Akibatnya, suasana kerja menjadi tidak harmonis, yang dapat merusak hubungan antar karyawan dan menurunkan semangat kolektif.

Selain itu, stres dapat menciptakan persepsi negatif terhadap pekerjaan dan organisasi, menyebabkan rendahnya komitmen karyawan. Ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja yang dirasa menekan atau tidak mendukung juga dapat menurunkan loyalitas dan meningkatkan tingkat absensi dan turnover karyawan. hal ini sejalandengan penelitian yang dilakukan oleh Rizki et al., (2016), yang menyatakan bahwa Stres kerja berdampak negatif pada lingkungan kerja karena membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman dan kurang produktif. Karyawan yang mengalami stres biasanya sulit berkonsentrasi, kehilangan semangat, dan produktivitasnya menurun. Hal ini bisa memperlambat kerja tim dan membuat hasil pekerjaan kurang maksimal. Selain itu, stres sering memicu konflik di tempat kerja. Orang yang sedang stres cenderung lebih mudah marah, sulit diajak bekerja sama, atau bahkan menjauh dari rekan-rekannya. Akibatnya, hubungan antar karyawan menjadi renggang, dan suasana kerja terasa lebih

tegang. oleh karena itu dapat disimpulkan bawah stress kerja berpengaruh secara negatif terhadap lingkungan kerja suatu perusahaan.

Untuk mengatasi stres kerja dan mengurangi dampak negatifnya terhadap lingkungan kerja, beberapa langkah dapat diambil berdasarkan indikator-indikator yang relevan. Pertama, tuntutan yang berlebihan dapat diatasi dengan mengatur beban kerja secara realistis dan memberikan prioritas yang jelas pada tugas-tugas yang perlu diselesaikan. Pemberian waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugas dapat mengurangi tekanan yang dirasakan oleh karyawan. Selain itu, penting untuk memberikan kontrol lebih kepada karyawan atas pekerjaan mereka. Memberikan otonomi untuk mengambil keputusan dapat mengurangi rasa tertekan dan meningkatkan rasa tanggung jawab serta kepuasan kerja.

Kedua, dukungan rekan sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang lebih mendukung. Memfasilitasi kerja sama tim yang baik dan membangun hubungan yang saling mendukung antar karyawan dapat membantu mengurangi ketegangan dan meningkatkan suasana kerja. Karyawan yang merasa didukung oleh rekan-rekannya lebih mampu mengatasi stres dan bekerja dengan lebih produktif. Selain itu, dukungan manajerial juga sangat berpengaruh. Manajer yang memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan terbuka untuk mendengarkan keluhan atau masalah yang dihadapi dapat membantu mengurangi tingkat stres. Manajer yang memberikan feedback konstruktif dan apresiasi terhadap kinerja karyawan dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja, sehingga mengurangi dampak negatif stres. Dengan langkah-langkah tersebut, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan pada akhirnya mengurangi dampak negatif stres terhadap kinerja dan lingkungan kerja secara keseluruhan.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil uji diatas dapat disimpulkan bahwa:

1. Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena nilai T-statistik sebesar 4,418 lebih besar dari T-tabel (1,967), yang menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. P-value yang sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, yang memperkuat bahwa pengaruh ini memang signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H1 yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja diterima.
2. Konflik kerja juga berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja, dengan nilai T-statistik sebesar 4,604 yang lebih besar dari T-tabel (1,967), menunjukkan bahwa pengaruh ini juga signifikan. P-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 menegaskan bahwa pengaruh ini signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H2 diterima, yang berarti konflik kerja mempengaruhi lingkungan kerja secara signifikan.
3. Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja. Nilai T-statistik sebesar 24,400 sangat jauh lebih besar dari T-tabel (1,967), yang jelas menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Dengan nilai P-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, hipotesis H3 diterima.
4. Stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai T-statistik sebesar 5,720 yang lebih besar dari T-tabel (1,967), menunjukkan pengaruh yang signifikan. Nilai P-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 semakin menguatkan bahwa pengaruh ini signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H4 yang menyatakan bahwa stress kerja mempengaruhi kinerja diterima.
5. Stress kerja juga berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja. Dengan nilai T-statistik sebesar 5,912 yang lebih besar dari T-tabel (1,967), pengaruh ini signifikan.

Nilai P-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H5 diterima, yang berarti stress kerja mempengaruhi lingkungan kerja secara signifikan.

5.2 Saran

1. Konflik kerja terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Oleh karena itu, manajemen harus fokus pada upaya pencegahan dan penyelesaian konflik di tempat kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan saluran komunikasi yang terbuka antara karyawan dan atasan, serta menyediakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan menyelesaikan konflik. Program mediasi atau konseling juga bisa diterapkan untuk membantu karyawan mengatasi konflik secara konstruktif.
2. Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja. Manajer harus berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, nyaman, dan produktif. Hal ini mencakup aspek fisik, seperti kebersihan dan kenyamanan ruang kerja, serta aspek psikologis, seperti pemberian penghargaan atas pencapaian karyawan dan pembentukan budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif. Ruang kerja yang mendukung akan meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan.
3. Stress kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Manajemen harus memperkenalkan program manajemen stress di tempat kerja. Ini bisa berupa penyuluhan tentang cara mengelola stress, menyediakan waktu istirahat yang cukup, atau bahkan fasilitas untuk relaksasi seperti ruang zen atau area untuk beristirahat. Selain itu, beban kerja yang terlalu berat atau tidak realistis harus dihindari, dan manajer harus memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.
4. Mengingat bahwa stress kerja juga berpengaruh negatif terhadap lingkungan kerja, manajer harus memberikan perhatian lebih pada pengelolaan faktor-faktor yang dapat menurunkan tingkat stress karyawan. Ini termasuk pengaturan beban kerja yang sesuai,

menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan mental dan fisik karyawan. Penggunaan teknologi untuk mempermudah pekerjaan juga dapat mengurangi tekanan yang dirasakan oleh karyawan.

5. Dalam rangka mengurangi dampak negatif dari konflik kerja dan stress, serta meningkatkan kualitas lingkungan kerja, manajemen dapat fokus pada program pengembangan SDM. Pelatihan keterampilan komunikasi, manajemen waktu, dan pengembangan kepemimpinan dapat membantu karyawan untuk mengelola stres dan konflik dengan lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu dan tim.



DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan dinas sosial kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47-62.
- Ahmad, A., & Omar, Z. (2019). *The Mediating Role of Work Stress in the Relationship between Work Environment and Employee Performance*. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 80-95.
- Anita, T., Tjitrosmarto, S., & Setyohadi, J. S. (2021). Stres Kerja Guru Saat Pandemi Covid-19 Ditinjau Dari Kompensasi Dan Lingkungan Kerja. *Research and Development Journal of Education*, 7(1), 146-157.
- Ekhsan, M., & Septian, B. (2021). Pengaruh stres kerja, konflik kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 11-18.
- Fatimah, S., & Munandar, A. (2021). Work Stress and Employee Performance: An Analysis of the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior Research*, 11(2), 78-92.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks. Sage.
- Hair, J. F., Tomas, H. G., Ringle, C. M., & Marko, S. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Third edition. Sage publication. Los Angeles
- Hafeez, M. H., & Akbar, W. (2021). *Role of Work Environment in Managing Employee Stress and Performance: An Empirical Study*. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100-120.
- Hamid, N., Ramli, Z., & Iqbal, A. (2019). Impact of Job Stress on Employee Performance in the Telecommunication Sector of Pakistan. *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(6), 24-35.
- Lestari, W. M., Liana, L., & Aquinia, A. (2020). Pengaruh stres kerja, konflik kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 27(2), 100-110.
- Mahadika (2019) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 1, 2019: 7340 – 7370.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Malik, N., & Sarwar, H. (2020). *Impact of Workplace Conflict on Employee Performance: Examining the Role of Work Stress as a Mediator*. *Journal of*

Business Research, 115, 39-48.

- Muhammad, A., Ahmed, Z., & Tariq, M. (2020). The Mediating Role of Job Stress in the Relationship between Working Environment and Employee Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 307-320.
- Nawaz, M. S., & Gomes, A. M. (2022). The Impact of Workplace Environment on Employee Performance: A Case Study of Selected Manufacturing Firms in Karachi, Pakistan. *Journal of Business Research*, 15(2), 234-247.
- Nurlina, I., & Wahyudi, A. (2019). The Impact of Conflict Management on Employee Performance: Evidence from the Service Industry. *Journal of Management Studies*, 6(3), 120-135.
- Rahman, M. A. (2023). Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Di Universitas Yos Soedarso). *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 5(2), 13-37.
- Rizki, M., Hamid, D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh lingkungan kerja terhadap stres kerja karyawan (studi pada karyawan PT PLN (PERSERO) distribusi Jawa Timur area pelayanan Malang) (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Robbins, S.P., & Judge. (2015). *Organizational Behavior :16th Edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Shahzadi, G., Javed, H., & Javed, S. (2021). Impact of Conflict Management on Employee Performance: A Study of the Banking Sector in Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 12(1), 15-25.
- Pratiwi, Y. (2020). Pengaruh Konflik Peran Ganda, Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Bank BTN Syariah KC SOLO).
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- Susanti, A., Mulyadi, E., & Suryani, T. (2020). The Role of Workplace Environment in Enhancing Employee Performance: A Case Study of Manufacturing Industry. *Journal of Industrial Psychology*, 9(4), 215-230.
- Wulandari, E., & Santosa, P. I. (2022). *The Impact of Conflict and Work Environment on Employee Performance with Stress as a Mediating Variable*. *Management Science Letters*, 12(4), 235-242.
- Wulandari, D., Sutanto, J., & Rahardjo, M. (2022). Employee Performance in the Modern Workplace: A Comprehensive Analysis. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 89-104.
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2020). It's not fair... Or is it? The Role of Justice and Leadership in Explaining Work Stress. *Journal of Applied Psychology*, 105(9), 1001-1016.