

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KONFLIK KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI  
SEMANGAT KERJA**

**(Studi Pada PT. Telkom Indonesia Datel Kendal)**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Nama : Sisca Deswita Puasari**

**NIM : 30402100317**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2025**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KONFLIK KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI  
SEMANGAT KERJA**

(Studi Pada PT. Telkom Indonesia Datel Kendal)

Disusun Oleh :

Sisca Deswita Puasari

NIM : 30402100317

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan  
sidang panitia ujian proposal skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 17 Februari 2025

Pembimbing,



**Dr. Budhi Cahyono, SE., M. Si**  
NIK. 210492030



HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

PENGARUH BEBAN KERJA DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MEDIASI SEMANGAT KERJA  
(Studi Pada PT. Telkom Indonesia Datel Kendal)

Disusun Oleh :

Sisca Deswita Puasari

NIM : 30402100317

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 24 Januari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, SE., M. Si

NIK. 210492030

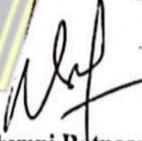
Penguji I



Dr. Ardian Ardhiatma, SE., MM

NIK. 210499042

Penguji II



17/01/2025

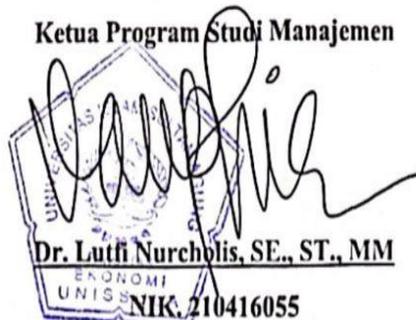
Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, SE., M. Bus

NIK. 210498040

Skripsi ini telah diterima salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Tanggal 17 Februari 2025

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, SE., ST., MM

NIK. 210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sisca Deswita Puasari  
NIM : 30402100317  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH BEBAN KERJA DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI SEMANGAT KERJA STUDI PADA PT TELKOM INDONESIA DATEL KENDAL”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

Semarang, 5 Maret 2025

Yang menyatakan,



Sisca Deswita Puasari

NIM. 30402100317

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sisca Deswita Puasari

NIM : 30402100317

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul :

**“PENGARUH BEBAN KERJA DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI SEMANGAT KERJA STUDI PADA PT. TELKOM INDONESIA DATEL KENDAL”**

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 akademisi 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.

Semarang, 5 Maret 2025

Yang menyatakan



**Sisca Deswita Puasari**

**NIM. 30402100317**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat hidayah dan Karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“PENGARUH BEBAN KERJA DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI SEMANGAT KERJA STUDI PADA PT TELKOM INDONESIA DATEL KENDAL”**. Penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini banyak mendapat bimbingan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kesehatan dan kemudahan dalam proses pembuatan penelitian skripsi ini.
2. Orang tua saya yang telah merawat dengan kasih sayang dan mendoakan penulis sehingga dipermudah dalam segala urusan.
3. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
5. Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
6. Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dengan sangat baik sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini dengan membuahkan hasil yang maksimal.
7. Seluruh dosen dan staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
8. Semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih atas bantuan yang telah diberikan.

Penulis merasa bahwa dalam pembuatan skripsi ini masih terdapat beberapa kesulitan disamping itu penulis juga menyadari bahwa dalam pembuatan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak. Penulis juga mengharapkan agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, 5 Maret 2025

Penulis

**Sisca Deswita Puasari**  
**NIM. 30402100317**



## DAFTAR ISI

COVER.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
BAB I .....	9
1.1 Latar Belakang Masalah .....	10
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
BAB II.....	13
2.1 Landasan Teori .....	13
2.1.1 Beban Kerja.....	13
2.1.2 Konflik Kerja .....	14
2.1.3 Kinerja Karyawan .....	16
2.1.4 Semangat Kerja .....	17
2.2 Hubungan Antar Variabel .....	18
2.3 Model Empirik.....	24
BAB III.....	25
3.1 Jenis Penelitian .....	25
3.2 Populasi dan Sampel.....	25
3.3 Sumber dan Jenis Data.....	26
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	26
3.5 Variabel dan Indikator .....	27
3.6 Teknik Analisis Data .....	29
BAB IV.....	25
4.1 Hasil Analisis.....	29

4.2 Uji Kualitas Data.....	35
4.3 Pembahasan .....	40
BAB V.....	43
3.1 Kesimpulan .....	43
3.2 Saran .....	43
3.3 Keterbatasan Penelitian.....	43
DAFTAR PUSTAKA .....	45



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data TTR Karyawan Periode Februari-Juni 2024.....	9
Tabel 3.1 Definisi dan Operasional.....	21
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	28
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	28
Tabel 4.3 Deskripsi Jawaban Variabel Beban Kerja .....	29
Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Variabel Konflik Kerja .....	30
Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Variabel Semangat Kerja .....	31
Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	32
Tabel 4.7 Nilai <i>Outer Loading</i> dengan SEM-PLS .....	34
Tabel 4.8 Nilai <i>Cross Loading</i> .....	35
Tabel 4.9 <i>Composite Reliability</i> dan AVE.....	36
Tabel 4.10 <i>R-Square</i> .....	37
Tabel 4.11 Uji Hipotesis Langsung .....	38
Tabel 4.12 Uji Hipotesis Tidak Langsung .....	39

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik.....	24
Gambar 4.1 Hasil Uji SmartPLS.....	36
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	39



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Kuesioner.....	54
Lampiran 2 Output PLS.....	58



## ABSTRAK

Beban kerja dan konflik kerja dalam dunia kerja merupakan dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja yang tinggi akan mengakibatkan penurunan terhadap kinerja karyawan dikarenakan semakin banyak beban kerja yang diterima karyawan akan mempengaruhi kinerja. Sama halnya dengan konflik kerja yang sering terjadi di perusahaan akan menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan. Namun, hal itu dapat diatasi dengan semangat kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Oleh karena itu, semangat kerja perlu dihadirkan perusahaan agar memberikan kinerja yang baik dari karyawan terhadap perusahaan. Adapun tujuan penelitian ini yaitu untuk menguji pengaruh beban kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi semangat kerja. Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian *explanatory Research* dengan jumlah sampel yang digunakan 100 karyawan PT. Telkom Indonesia Datel Kendal. Analisis data yang digunakan oleh peneliti yaitu analisis PLS yang terdiri dari dua sub model yaitu model struktural dan model pengukuran. Hasil penelitian yang diperoleh peneliti meliputi 1) beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja, 2) konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja, 3) beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

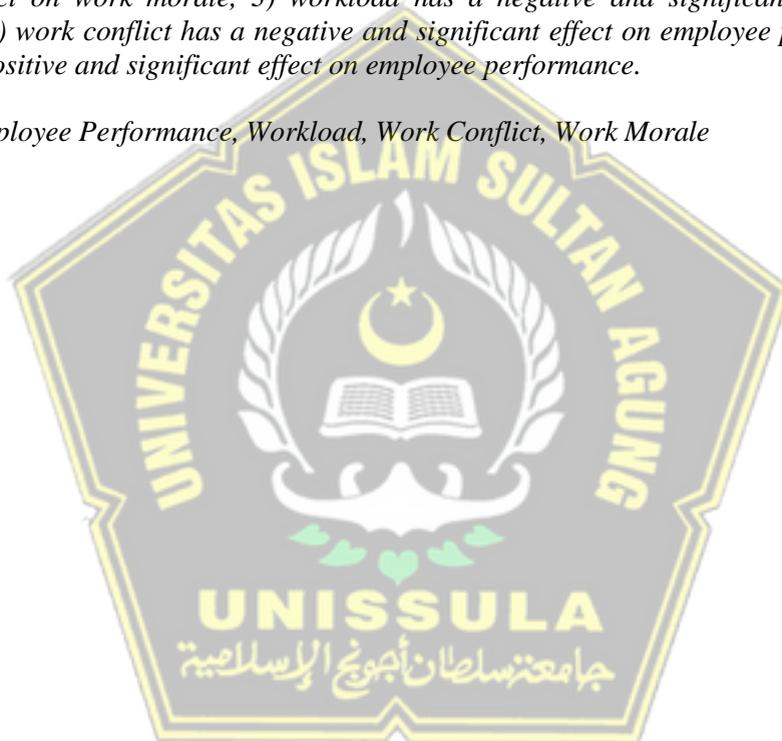
**Kata Kunci :** *Beban Kerja, Konflik Kerja, Kinerja Karyawan, Semangat Kerja*



## **ABSTRACT**

*Workload and work conflict in the world of work are two factors that can influence employee performance. A high workload will result in a decrease in employee performance because the more workload an employee receives will affect performance. Likewise, work conflicts that often occur in companies will cause a decrease in employee performance. However, this can be overcome with the work enthusiasm provided by the company to employees so that it can influence the performance produced by employees. Therefore, the company needs to provide work enthusiasm in order to provide good performance from employees towards the company. The aim of this research is to examine the influence of workload and work conflict on employee performance which is mediated by work morale. The research method used is explanatory research with a sample size of 100 PT employees. Telkom Indonesia Datel Kendal. The data analysis used by researchers is PLS analysis which consists of two sub models, namely the structural model and the measurement model. The research results obtained by researchers include 1) workload has a negative and significant effect on work morale, 2) work conflict has a negative and significant effect on work morale, 3) workload has a negative and significant effect on employee performance, 4) work conflict has a negative and significant effect on employee performance, 5) work morale has a positive and significant effect on employee performance.*

**Keywords :** *Employee Performance, Workload, Work Conflict, Work Morale*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting bagi perusahaan, dimana pada hakikatnya berfungsi sebagai faktor penggerak bagi setiap kegiatan didalam perusahaan. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, suatu perusahaan perlu adanya manajemen yang baik terutama sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan modal utama untuk merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan menggerakkan faktor yang berada didalam suatu perusahaan. Jika manajemen sumber daya manusia yang baik, maka diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Karyawan yang ada dalam perusahaan merupakan orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas, dan usahanya untuk mendukung kemajuan perusahaan. Untuk itu, setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selain kesejahteraannya yang perlu diperhatikan seperti memberikan gaji yang layak atau fasilitas yang memadai, pemimpin perusahaan juga harus memperhatikan kondisi psikologis karyawannya. Kinerja karyawan sering kali dipengaruhi oleh beberapa faktor internal, seperti beban kerja dan konflik kerja. Beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan stres, dan menurunkan semangat kerja karyawan.

Dalam dunia kerja, beban kerja dan konflik kerja merupakan dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja dapat terjadi akibat berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi organisasi, karakteristik pekerjaan, dan aspek pribadi karyawan. Perusahaan yang memiliki kebijakan kerja yang ketat, seperti aturan lembur yang sering atau target yang terlalu tinggi, dapat meningkatkan beban kerja karyawan. Ketika jumlah karyawan tidak cukup untuk menyelesaikan semua tugas yang ada, beban kerja tiap karyawan otomatis meningkat. Hal ini terjadi terutama

ketika ada kekurangan staf atau jika ada karyawan yang cuti dan tidak ada pengganti. Sementara konflik kerja dapat muncul dari perbedaan pendapat antar karyawan atau atasan. Kedua faktor ini yaitu beban kerja dan konflik kerja dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan jika tidak ditangani dengan baik.

Beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu dimana dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan karyawan baik secara kuantitatif maupun kualitatif (Dewi & Riana, 2019). Beban kerja merupakan sesuatu yang timbul dari interaksi antara tuntutan pekerjaan, lingkungan kerja dimana tempat karyawan bekerja, keterampilan, persepsi dan perilaku dari karyawan. Beban kerja adalah proses menganalisis waktu yang digunakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas atau kelompok jabatan (satuan kerja) yang dilakukan dalam kondisi normal (Purwanti et al., 2022).



Rivai Palar, dkk dalam (Musthohir 2024) menyatakan bahwa konflik kerja yaitu ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi. Kompetisi antar departemen, antar bagian, antar unit kerja, para manajer yang bersaing dalam memperebutkan posisi dan kekuasaan. Konflik juga dapat dipahami sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan.

Semangat kerja sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat didalam suatu organisasi menunjukkan rasa kegairahan didalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk berkerja secara lebih baik dan produktif. Semangat kerja merupakan hal yang penting yang harus dijalani oleh setiap karyawan didalam perusahaan manapun karena semangat kerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap kebijakan, karir, kondisi kerja, kerjasama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk berkerja lebih produktif.

PT. Telkom Indonesia Datel Kendal merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi. Dalam mencapai visinya menjadi perusahaan telekomunikasi dan informasi terdepan di Indonesia, PT. Telkom Indonesia Datel Kendal dihadapkan pada

berbagai tantangan, salah satunya adalah penurunan kinerja karyawan pada bagian teknisi. Hal ini diketahui dalam data TTR (*Time to Recovery*) / kemampuan menyelesaikan gangguan.

**Tabel 1.1 Data TTR Karyawan Periode Februari-Juni 2024**

No.	Periode (Bulan)	Total (%)
1.	April	89,00 %
2.	Mei	85,67 %
3.	Juni	83,67 %
4.	Juli	75,56 %
5.	Agustus	70,76 %

Sumber : Data War-P Supervisor Datel Kendal 2024

Tabel 1.1 menunjukkan jumlah penurunan kinerja pada karyawan PT. Telkom Indonesia Datel Kendal pada bulan Juli dan Agustus. Pada bulan Juli TTR tercatat 75,56 % namun turun menjadi 70,76 % pada bulan Agustus. Karyawan teknisi dalam menyelesaikan gangguan jaringan masih belum maksimal meski jam kerja karyawan teknisi termasuk panjang mulai pukul 7 pagi hingga 5 sore. Banyak pelanggan komplain karena belum dikunjungi teknisi akibat tingginya gangguan jaringan di Telkom Kendal dan target perbaikan yang tinggi.

Konflik kerja juga mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan. Konflik antar karyawan atau antara karyawan dengan atasan dapat mengganggu komunikasi dan kerjasama dalam tim. Hal ini dapat mengakibatkan inefisiensi kerja dan penurunan kinerja karyawan. Semangat kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan dengan semangat kerja yang tinggi akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan tekun dan menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Semangat kerja ini dapat menjadi mediator antara stres kerja, konflik kerja, dan kinerja karyawan.

Terkait dengan variabel yang diteliti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hermawan 2023) menyatakan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Nabila and Fu'ad 2022) mengemukakan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Semangat Kerja. Sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rahmisyari and Husin 2021) mengemukakan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Semangat Kerja. Berdasarkan hasil tersebut, dapat diterjemahkan bahwa tingginya beban kerja akan mengakibatkan menurunnya semangat kerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lombu and Bangun 2022) menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Hermawan 2023) menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif secara parsial terhadap semangat kerja.

Penelitian yang sama dilakukan oleh (Utami, Wulandari, and Oktarini 2024) bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja. Lombu and Bangun (2022), menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prasetyo and Winardi 2022) bahwa konflik kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Semakin rendah konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi maka akan menciptakan semangat kerja yang baik bagi para pegawainya Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Hermawan 2023) menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif secara parsial terhadap semangat kerja. Penelitian yang sama dilakukan oleh (Utami, Wulandari, and Oktarini 2024) bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian “**Pengaruh Beban Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Semangat Kerja (Studi pada PT. Telkom Indonesia Datel Kendal)**”.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada Fenomena Gap dan *Research Gap* maka rumusan masalahnya adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja melalui beban kerja, konflik kerja, dan semangat kerja karyawan PT. Telkom Indonesia Datel Kendal”. Adapun pertanyaan penelitiannya adalah :

1. Bagaimana pengaruh Beban Kerja terhadap Semangat Kerja di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal?
2. Bagaimana pengaruh Konflik Kerja terhadap Semangat Kerja di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal?
3. Bagaimana pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal?
4. Bagaimana pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal?
5. Bagaimana pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji pengaruh Beban Kerja terhadap Semangat Kerja di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal

2. Untuk menguji pengaruh Konflik Kerja terhadap Semangat Kerja di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal
3. Untuk menguji pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal
4. Untuk menguji pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal
5. Untuk menguji pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan  
Sebagai masukan kepada Perusahaan PT. Telkom Indonesia Witel Kendal bagaimana beban kerja dan konflik kerja mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Bagi Akademisi  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam dan berkembang.
3. Bagi Penulis  
Diharapkan penelitian ini dapat memperluas pengetahuan serta menambah wawasan mengenai beban kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi semangat kerja.
4. Peneliti Selanjutnya  
Sebagai masukan atau referensi bagi para peneliti lain yang ingin meneliti mengenai beban kerja dan konflik kerja.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Beban Kerja**

Beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu dimana dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan karyawan baik secara kuantitatif maupun kualitatif (Dewi & Riana, 2019). Beban kerja merupakan sesuatu yang timbul dari interaksi antara tuntutan pekerjaan, lingkungan kerja dimana tempat karyawan bekerja, keterampilan, persepsi dan perilaku dari karyawan. Beban kerja adalah proses menganalisis waktu yang digunakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas atau kelompok jabatan (satuan kerja) yang dilakukan dalam kondisi normal (Purwanti et al., 2022). Menurut (Thaharani et al. 2024) beban kerja yaitu pekerjaan dengan jumlah besar yang harus dilakukan, seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja berupa tanggung jawab yang besar kepada pekejaannya. Menurut (Thaharani 2024) beban kerja kualitatif yang berhubungan dengan mampu tidaknya pekerjaan dalam melaksanakan tugasnya. Jadi beban kerja adalah suatu tuntutan karyawan untuk menyelesaikan semua tugas yang melebihi kadar kemampuan seorang karyawan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Beban yang diberikan untuk karyawan sendiri dibagi menjadi tiga tahap, beban yang standart, beban terlalu tinggi, serta beban yang sangat minim. Seseorang yang memiliki kemampuan pekerja cukup besar tentunya akan mengalami rasa bosan ketika tuntutan pekerjaannya rendah.

(Achmad Fauzi et al. 2023) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator dari beban kerja di antaranya:

1. Kondisi dari pekerjaan
2. Waktu yang digunakan untuk bekerja serta,
3. Pencapaian target dalam pekerjaan tersebut.

Pada tinjauan pustaka tersebut maka disimpulkan, apabila tingginya beban yang dibebankan kepada pekerja dapat menimbulkan keadaan stres yang berlebihan namun jika tingkat beban yang diberikan sangat rendah maka akan

memunculkan kebosanan terhadap karyawan ketika bekerja.

### 2.1.2 Konflik Kerja

Menurut (Ina Namora et al. 2020) pada awalnya konflik organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja organisasi. Namun pada titik tertentu konflik menjadi kondisi yang merugikan bagi organisasi karena konflik menjadi tidak terkendali. Dapat diberikan kesimpulan bahwa konflik dapat berdampak merugikan bagi organisasi jika konflik yang terjadi bersifat negatif. Konflik yang negatif akan menyebabkan perbedaan pendapat diantara karyawan dan membuat kinerja karyawan menjadi terganggu.

(Musthohir 2024) menyatakan bahwa konflik kerja yaitu ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi. Kompetisi antar departemen, antar bagian, antar unit kerja, para manajer yang bersaing dalam memperebutkan posisi dan kekuasaan. Konflik juga dapat dipahami sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan. Konflik kerja dapat menjadi pemicu perilaku politik dalam suatu organisasi. Salah satu faktor yang diduga menentukan tinggi rendahnya perilaku politik adalah konflik kerja.

Konflik kerja merupakan ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatankegiatan kerja. Hal ini wajar karena kenyataannya bahwa para karyawan mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi (Ardiansah et al. 2024).

Menurut (Riefky, Haryati, and Anggriani 2021) indikator yang mempengaruhi konflik kerja seperti diuraikan berikut ini:

- a. Kesalahan komunikasi. Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersiapkan isi dari persepsi

tersebut.

- b. Perbedaan tujuan. Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuantujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi 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.
- e. Kesalahan dalam efeksi. Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.



### 2.1.3 Kinerja Karyawan

(Romadhan and Widjayanti 2024) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan adalah hasil tugas yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh pemberi kerja. Senada dengan hal tersebut (Romadhan and Widjayanti 2024) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugas yang berkaitan dengan ukuran nilai atau standar perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. (Haksanggulawan, Hajar, and Putera 2023) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka.

Menurut (Erawati et al. 2019) indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah:

- 1) Kuantitas pekerjaan, jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu
- 2) Kualitas pekerjaan, kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan kesesuaian dan kesiapan
- 3) Pengetahuan pekerjaan, pengetahuan tentang Pekerjaan dan keterampilan
- 4) Inisiatif, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab.

#### 2.1.4 Semangat Kerja

Menurut (Syihab, Razak, and Hidayat 2020) semangat kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh sikap moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka kinerja akan meningkat karena pegawai akan bekerja secara lebih tekun sehingga hasil dari pekerjaannya dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Begitu juga sebaliknya jika kinerja turun dapat dilihat dari semangat kerja pegawai juga turun. Jadi dengan kata lain kinerja pegawai mempengaruhi semangat kerja pegawai tersebut.

Menurut (Syihab, Razak, and Hidayat 2020) pengertian dari semangat kerja adalah keadaan dari dalam diri seseorang yang dapat meningkatkan hasil untuk bekerja lebih cepat dan lebih baik dalam organisasi. Semangat kerja juga merupakan suatu sikap seseorang atau kelompok untuk mencurahkan kemampuannya dalam kesukarelaan untuk bekerjasama. Menurut Winardi (Syihab, Razak, and Hidayat 2020) semangat kerja juga dapat diartikan perasaan senang, ketiadaan konflik, penyesuaian pribadi secara baik, dan tingkat keterlibatan ego dalam melakukan kegiatan.

Indikator Semangat kerja dalam penelitian ini adalah:

- 1) Antusiasme. Setiap pegawai yang ada dalam suatu kantor dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan bekerja keras, karena dengan adanya kerja keras dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. (Novianingsih 2020) mengemukakan antusiasme adalah perasaan senang luar biasa untuk mencapai sesuatu.
- 2) Keaktifan dan keikutsertaan pegawai dalam mengikuti kegiatan (partisipasi). Setiap kegiatan yang dilakukan dalam suatu kantor sangat

ditentukan dengan adanya partisipasi dari semua unsur yang ada dalam kantor tersebut, dengan adanya partisipasi dari semua pegawai akan mendukung terhadap kelancaran dari suatu kegiatan. (Novianingsih 2020) mengartikan bahwa partisipasi adalah pelibatan seseorang atau beberapa orang dalam suatu kegiatan.

3) Inisiatif dan kreativitas pegawai dalam melaksanakan tugas. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi dalam bekerja sangat berpengaruh kepada pelaksanaan tugas atau pekerjaannya. (Novianingsih 2020) mengatakan bahwa kreativitas biasanya berhubungan dengan kemampuan dan kekuatan guna mengembangkan ide baru.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap Semangat Kerja**

Kemampuan pegawai dalam mengerjakan beban kerja seperti besarnya target kerja yang harus diselesaikan, kesulitan dalam bekerja, beban kerja yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu serta bertanggung jawab dalam pekerjaan merupakan tuntutan pekerjaan yang harus dilakukan.

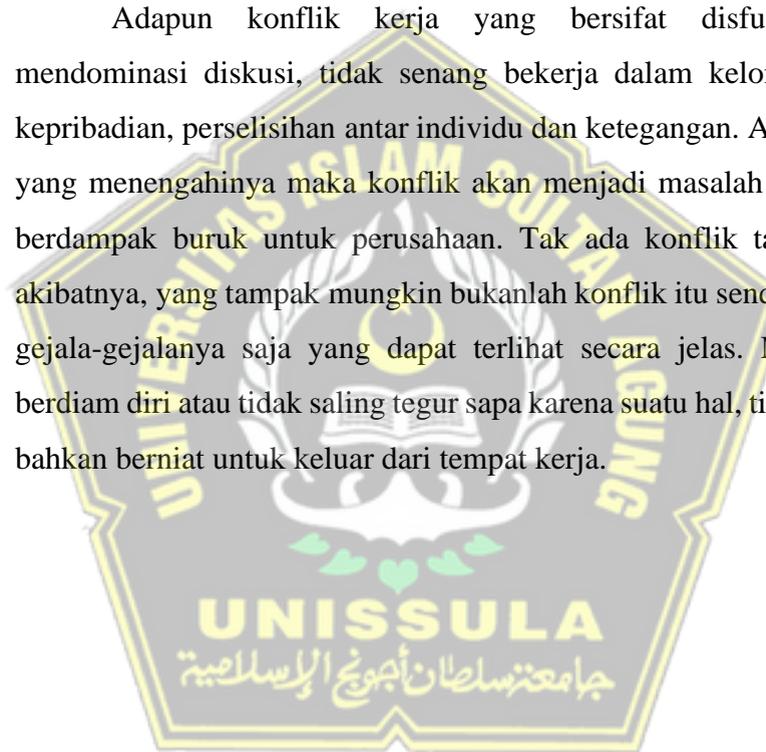
Beban kerja yang tinggi akan menyebabkan kurangnya semangat kerja dimana dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja yang akan diterima seorang karyawan akan mempengaruhi semangat dari karyawan tersebut. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hermawan 2023) menyatakan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Nabila and Fu'ad 2022) mengemukakan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Semangat Kerja. Sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rahmisyari and Husin 2021) mengemukakan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Semangat Kerja. Berdasarkan hasil tersebut, dapat diterjemahkan bahwa tingginya beban kerja akan mengakibatkan menurunnya semangat kerja karyawan. Dengan demikian dapat diajukan hipotesis pertama :

**H1 : Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Semangat Kerja**

### 2.2.2 Pengaruh Konflik Kerja terhadap Semangat Kerja

Konflik kerja menurut (Haryati 2022) adalah ketidaksesuaian antara dua orang 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. Selain itu konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan, dan perselisihan. Konflik yang bertentangan dengan tujuan kelompok disebut konflik disfungsional.

Adapun konflik kerja yang bersifat disfungsional yaitu mendominasi diskusi, tidak senang bekerja dalam kelompok, benturan kepribadian, perselisihan antar individu dan ketegangan. Apabila tidak ada yang menengahinya maka konflik akan menjadi masalah yang besar dan berdampak buruk untuk perusahaan. Tak ada konflik tanpa sebab dan akibatnya, yang tampak mungkin bukanlah konflik itu sendiri, tetapi hanya gejala-gejalanya saja yang dapat terlihat secara jelas. Misalnya saling berdiam diri atau tidak saling tegur sapa karena suatu hal, tidak masuk kerja bahkan berniat untuk keluar dari tempat kerja.



Tingkat konflik yang tinggi dapat merintang keefektifan dari sebuah perusahaan, dapat mengakibatkan berkurangnya semangat kerja dari karyawan, meningkatnya kemangkiran/absensi dan meningkatnya turnover karyawan. Suatu konflik dapat terjadi karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan. Kerugian ini bahkan tidak hanya bersifat material, melainkan dapat juga bersifat non material.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lombu and Bangun 2022) menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prasetyo and Winardi 2022) bahwa konflik kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Semakin rendah konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi maka akan menciptakan semangat kerja yang baik bagi para pegawainya. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Hermawan 2023) menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif secara parsial terhadap semangat kerja. Penelitian yang sama dilakukan oleh (Utami, Wulandari, and Oktarini 2024) bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja. Dengan demikian dapat diajukan hipotesis kedua :

**H2 : Konflik Kerja berpengaruh negatif terhadap Semangat Kerja**

### **2.2.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Tarwaka (2017) “beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu”. Positif dan negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi beban kerja merupakan suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indra mereka agar memberikan makna kepada lingkungan mereka. Persepsi beban kerja kaitannya dengan faktor atribut peran dan pekerjaan. Hal ini dikarenakan bagaimana persepsi terhadap beban kerja erat kaitannya dengan hubungan pekerjaan serta dimana individu memberikan nilai terhadap tuntutan tugas dan kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang mampu seseorang selesaikan dalam waktu tertentu. Penelitian terdahulu yang

dilakukan oleh (Winoto and Perkasa 2024) mengatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini Beban Kerja tidak berpengaruh karena tingkat beban kerja yang diberikan karyawan masih tergolong sepadan dengan keahlian dan kemampuan mereka sehingga tidak cukup besar untuk mempengaruhi Kinerja Karyawan. Tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Uma and Swasti 2024) yang mengatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. (Pratiwi 2024) juga berpendapat bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diajukan hipotesis ketiga :

**H3 : Beban Kerja berpengaruh Negatif terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.2.4 Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Konflik dapat terjadi jika terdapat perbedaan diantara dua orang atau lebih misalnya perbedaan persepsi, persaingan, pengetahuan, tujuan, dan perbedaan lainnya yang terjadi antar individu, kelompok, atau organisasi. Konflik dapat berdampak baik ataupun tidak tergantung bagaimana manajer mengontrol konflik yang terjadi.

Dampak positif yang terjadi dengan adanya konflik misalnya memicu karyawan untuk dapat lebih produktif dan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan dampak negatif yang timbul misalnya dapat menyebabkan tekanan terhadap individu atau kelompok yang lainnya sehingga dapat mengganggu atau menghambat kinerja karyawan, melakukan tindakan yang tidak etis.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Susilo and Wahyudin 2020) menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bakaru and City 2024) yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin diketahui penyebab konflik kerja akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan secara signifikan.

Namun (Yasiri and Almanshur 2022) menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya

semakin tinggi konflik kerja maka akan menurunkan kinerja karyawan. Konflik kerja yang dapat dikelola dengan baik mampu meningkatkan kinerja karyawan. Jika konflik tidak dapat terkelola dengan baik akan memberikan dampak yang negatif terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan pendapat (Widjaja, Widhiyanti, and Mubarak 2021) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan antara konflik dengan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diajukan hipotesis keempat :

**H4 : Konflik Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan**

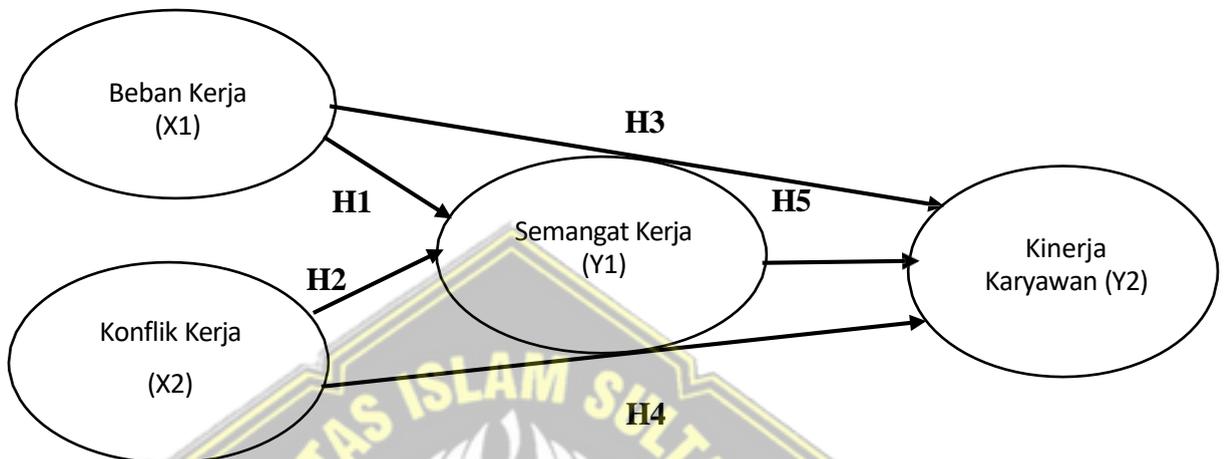
#### **2.2.5 Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Semangat kerja menjadi dasar utama bagi seseorang memasuki suatu organisasi, dalam rangka usaha memuaskan berbagai kebutuhan. Semangat kerja adalah keadaan psikologis seseorang untuk bekerja dengan giat, serta cepat dan lebih baik di dalam suatu organisasi. Seseorang yang memiliki semangat kerja tinggi mempunyai alasan tersendiri untuk bekerja akan memiliki kegairahan kualitas bertahan dalam menghadapi kesulitan untuk melawan frustrasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Daspar and Risnawati 2024) menyatakan bahwa adanya pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Ardinata, Rina Asmeri, and Dina Adawiyah 2024) yang menyatakan bahwa semangat kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Randika et al. 2023) juga menyatakan bahwa semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diajukan hipotesis kelima:

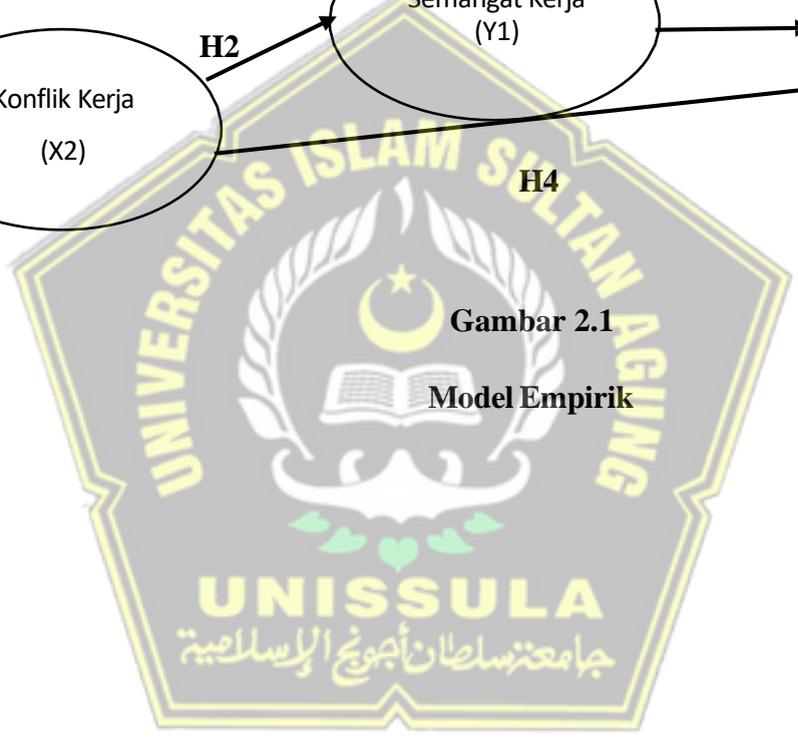
**H5: Semangat Kerja berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan**

### 2.3 Model Empirik



Gambar 2.1

Model Empirik



## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian *Explanatory Research*. Menurut Sugiyono dalam (Alfatiha and Budiarmo 2020) *Explanatory Research* merupakan tipe penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti serta hubungan antar variabel yang satu dengan variabel yang lain dan menguji hipotesis yang dirumuskan. Hubungan yang dijelaskan mencakup variabel Beban Kerja, Konflik Kerja, Semangat Kerja, dan Kinerja Karyawan.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya (Sugiyono 2016). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah 100 orang karyawan PT. Telkom Indonesia Datel Kendal.

Menurut (Sugiyono 2016) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan, jadi nantinya yang diambil oleh peneliti adalah siapapun yang memenuhi karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai sampel. Oleh karena itu sampel yang diambil dari populasi tersebut harus mewakili (*representative*) keseluruhan populasi. Sampel penelitian ini adalah karyawan dari PT. Telkom Indonesia Datel Kendal.

### **3.3 Sumber dan Jenis Data**

Penelitian ini memperoleh sumber data penelitian dari :

#### **3.3.1 Data Primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti dan diperoleh secara langsung dari sumbernya sebagai objek penelitian. Data primer dalam penelitian ini adalah data langsung dari responden yang diperoleh melalui kuesioner. Menurut (Novaldy and Mahpudin 2021) kuesioner adalah sebuah teknik menghimpun data dari sejumlah orang atau responden melalui seperangkat pertanyaan untuk dijawab. Dengan memberikan daftar pertanyaan tersebut, jawaban-jawaban yang diperoleh kemudian dikumpulkan sebagai data. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Indonesia Datel Kendal.

#### **3.3.2 Data Sekunder**

Data Sekunder adalah data yang telah dikumpulkan dan dipublikasikan sebelumnya oleh pihak lain, yang kemudian digunakan kembali oleh peneliti untuk tujuan analisis atau penelitian baru. Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber seperti publikasi ilmiah, basis data, hasil survei, dan sumber lain yang sudah ada sebelumnya.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari variabel-variabel penelitian dan diisi oleh responden. Peneliti mendistribusikan kuesioner kepada seluruh karyawan perusahaan. Kuesioner tersebut berisi daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang terkait dengan setiap variabel. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*.

Skala *Likert* digunakan untuk mengukur tanggapan terhadap objek penelitian. Skala *Likert* adalah metode alternatif yang dapat digunakan peneliti untuk mengukur kejadian atau fenomena sosial, yang kemudian dikonversi menjadi

angka untuk memudahkan dalam penarikan kesimpulan. Kriteria penilaian untuk setiap indikator pernyataan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk jawaban sangat setuju (SS) diberi skor 5
- b. Untuk jawaban setuju (S) diberi skor 4
- c. Untuk jawaban tidak tahu atau netral (N) diberi skor 3
- d. Untuk jawaban tidak setuju (TS) diberi skor 2
- e. Untuk jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi skor 1

### 3.5 Variabel dan Indikator

Menurut (Sugiyono, 2017) definisi operasional yaitu batasan pengertian terkait variabel yang diteliti dan mencerminkan indikator- indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Dalam penelitian ini variabel dan indikator dari Beban Kerja, Konflik Kerja, Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan dapat dilihat pada table 3.1 berikut :

*Tabel 3.1 Definisi Operasional*

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<b>Beban Kerja</b> adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu dimana dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan karyawan baik secara kuantitatif maupun kualitatif. (Dewi & Riana, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kondisi dari pekerjaan</li> <li>b. Waktu yang digunakan untuk bekerja serta,</li> <li>c. Pencapaian target dalam pekerjaan tersebut.</li> </ol>	(Achmad Fauzi et al. 2023)

2.	<p><b>Konflik Kerja</b> adalah kondisi dimana adanya perbedaan karena setiap karyawan memiliki keinginan, tujuan, dan pengetahuan yang beragam. (Sugiyono 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kesalahan komunikasi.</li> <li>b. Perbedaan tujuan.</li> <li>c. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi.</li> <li>d. Interdependensi aktivitas kerja.</li> <li>e. Kesalahan dalam efeksi.</li> </ul>	(Riefky, Haryati, and Anggriani 2021)
3.	<p><b>Semangat Kerja</b> berarti komitmen yang nyata, misalnya dengan menunjukkan simbol-simbol perilaku dan tandatanda dari komitmen pribadi. (Tiolina 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Antusiasme.</li> <li>b. Keaktifan dan keikutsertaan pegawai dalam mengikuti kegiatan (partisipasi).</li> <li>c. Inisiatif dan kreativitas pegawai dalam melaksanakan tugas.</li> </ul>	(Novianingsih 2020)
5.	<p><b>Kinerja Karyawan</b> adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kualitas pekerjaan,</li> <li>b. Pengetahuan pekerjaan</li> <li>c. Inisiatif</li> <li>d. Ketepatan waktu</li> </ul>	(Erawati et al. 2019)

	wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. (Gunawan 2018)		
--	---	--	--

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 *Partial Least Square* (PLS)

PLS merupakan suatu teknik dalam statistik berbasis varian yang dirancang guna menyelesaikan perihal regresi berganda. Permasalahan tersebut antara lain ukuran sampel yang kecil, adanya data yang hilang, serta adanya Permasalahan dalam uji asumsi klasik contohnya multikolonieritas (Wati dalam Musyaffi et al., 2022). PLS SEM merupakan suatu teknik analisis yang menggabungkan pendekatan struktural, pendekatan analisis faktor, dan analisis jalur (Harahap dalam Musyaffi et al., 2022).

Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji model kausalitas atau teori, sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi misalnya data tidak harus berdistribusi normal, sampel tidak harus besar. PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif.

Kepopuleran penggunaan PLS di antara para peneliti dan praktisi adalah karena empat alasan. Pertama, algoritma PLS tidak terbatas hanya

untuk hubungan antara indikator dengan variabel laten yang bersifat refleksif tetapi algoritma PLS juga dipakai untuk hubungan yang bersifat formatif. Kedua, PLS dapat digunakan untuk menaksir model path dengan ukuran sampel yang kecil. Ketiga, PLS dapat digunakan untuk model yang sangat kompleks (terdiri atas banyak variabel laten dan manifes) tanpa mengalami masalah dalam estimasi data. Keempat, PLS dapat digunakan ketika distribusi data sangat miring. PLS dapat digunakan ketika independensi antara data pengamatan tidak dapat dijamin sebab tidak ada asumsi distribusi yang dibutuhkan.

Analisis PLS terdiri dari dua sub model yaitu model struktural (*structural model*) atau sering disebut inner model dan model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model*. Model struktural atau inner model menunjukkan kekuatan estimasi antar konstruk, sedangkan model pengukuran atau *outer model* menunjukkan bagaimana indikator merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Variabel laten yang dibentuk dalam PLS indikatornya dapat berbentuk refleksif maupun formatif. Indikator refleksif adalah indikator yang dianggap dipengaruhi oleh konstruk laten, atau indikator yang dianggap merefleksikan atau merepresentasikan konstruk laten. Indikator formatif adalah indikator yang dianggap mempengaruhi variabel laten. Indikator refleksif mengamati akibat yang ditimbulkan oleh variabel laten. Indikator formatif mengamati faktor penyebab dari variabel laten (Irwan & Adam, 2015)

### 3.6.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menentukan bagaimana pengukuran variabel laten. Evaluasi *outer model*, dengan menguji *convergent validity*, *internal consistency reliability*, *discriminant validity*.

### 1. *Convergent Validity*

Pengujian validitas untuk indikator reflektif dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan terdapat perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk apabila indikator lain pada konstruk yang sama berubah. Menurut Chin dalam Ghozali (2012), suatu kolerasi dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai loading sebesar lebih besar dari 0,5. Output menunjukkan bahwa loading factor memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Sehingga indikator-indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) (Oda et al., 2014)

### 2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Rumus untuk menghitung cross loading sama seperti rumus korelasi Pearson yang juga terdapat pada software PLS. Metode lain untuk menilai validitas diskriminan adalah membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antara variabel laten yang satu dengan variabel laten lainnya dalam model. nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 (Meilita et al., 2016)

### 3. *Composite Reliability*

Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan nilai *composite reliability*. Reabilitas menunjukkan

akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam pengukuran. Sarwono & Narimawati (2015) menyatakan bahwa suatu variabel laten dapat dikatakan mempunyai realibilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7.

### 3.6.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian pada model struktural bertujuan untuk mengidentifikasi dan melihat hubungan antara variabel eksogen dan endogen dalam suatu penelitian. Hubungan tersebut akan menjawab tujuan penelitian yakni pengujian terhadap hipotesis yang disusun dalam suatu penelitian (Musyaffi et al., 2022). Adapun pengujian model struktural dilakukan dengan cara sebagai berikut :

#### 1. *Coefficient of Determination (R-Square)*

Koefisien determinasi mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen. Koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai dengan 1. Metode *R-squared* digunakan untuk melihat setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan regresi. Perubahan nilai *R-squared* dapat digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel laten dependen tertentu terhadap variabel laten dependen lainnya, apakah berpengaruh signifikan atau tidak. Kekuatan penjelasan variasi tersebut dibagi ke beberapa kriteria yakni *R square* sebesar 0,67 artinya kuat, 0,33 artinya moderat, dan 0,19 artinya lemah. Selain itu, relevansi prediktif *Q-Square* dengan model bangunan.

Nilai *R-Square*  $> 0$  menunjukkan bahwa model memiliki *predictive fit*

Nilai *R-Square* < 0 menunjukkan model dengan *predictive fit* yang lebih rendah

## 2. Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kuesioner. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka fikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan (Sugiyono 2016).

Penelitian ini menggunakan nilai *T-test* dan nilai *p-value* untuk mengukur signifikansi hubungan antar variabel yang dihipotesiskan yang dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). *Path coefficient* dapat diperoleh dari nilai *T-test (critical ratio)* yang diperoleh dari proses *bootstrapping (resampling method)*. Menggunakan tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05, maka evaluasi hasil yang signifikan apabila *T-test (critical ratio)*. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut.

Hipotesis ditolak apabila  $t_{hitung} < 1,96$  atau nilai  $sig > 0,05$

Hipotesis diterima apabila  $t_{hitung} > 1,96$  atau nilai  $sig < 0,05$ .

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Analisis

##### 4.1.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan sebuah gambaran dari keberadaan responden yang digunakan sebagai objek penelitian. Adapun dalam penelitian ini karakteristik responden akan dibedakan menjadi berdasarkan usia, jenjang pendidikan, dan jabatan.

##### 4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	17-21	66	66%
2	>21	34	34%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.1, dapat diketahui bahwa responden yang berada pada rentang usia 17-21 tahun berjumlah 66 orang atau 66% dan responden yang berada pada rentang usia >21 tahun berjumlah 34 orang atau 34%. Data tersebut menunjukkan bahwa pegawai PT. Telkom Indonesia Datel Kendal lebih banyak pegawai yang mempunyai rentang usia 17-21 dibandingkan > 21 tahun.

##### 4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMK/ Sederajat	92	92%
2	Diploma	2	2%
3	Sarjana	6	6%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.2, dapat diketahui bahwa responden dengan karakteristik jenjang pendidikan yang paling banyak berada pada jenjang SMK/Sederajat yaitu 92 orang atau 92%. Sedangkan pada jenjang sarjana sebanyak 6 orang atau 6%, serta jenjang Diploma sebanyak 2 orang atau 2%.

Oleh karena itu, data tersebut menunjukkan bahwa pegawai di Telkom Indonesia Datel Kendal paling banyak yang menjadi responden yaitu pegawai pada jenjang pendidikan SMK/Sederajat.

#### 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian melibatkan mengukur hasil indeks pada setiap indikator dengan menggunakan metode pengolahan data SEM-PLS. Penilaian dari responden dilakukan dengan cara memperhatikan kriteria berikut :

Skor penilaian terendah : 1

Skor penilaian tertinggi : 5

Interval :  $\frac{5-1}{3} = 1,33$

Dengan demikian, peneliti berhasil menetapkan batasan penelitian untuk setiap variabel sebagai berikut :

1,00 – 2,33 = Rendah

2,34 – 3,66 = Sedang

3,67 – 5,00 = Tinggi

#### 1. Deskripsi Jawaban Variabel Beban Kerja

Tabel 4.3 Deskripsi Jawaban Variabel Beban Kerja

No.	Indikator	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	Total Skor	Mean	Kategori
1	Kompleksitas pekerjaan	2	27	29	21	21	332	3,32	Sedang
2	Bekerja melebihi jam kerja normal	2	24	50	19	5	301	3,01	Sedang

<b>3</b>	Target kerja terlalu berat	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>323</b>	<b>3,23</b>	<b>Sedang</b>
<b>Total</b>								<b>3,18</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: Data diolah (2025)

Dari data tabel yang tersaji, terlihat bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel Beban Kerja menunjukkan kategori sedang (diatas 2,33) yakni sebesar 3,18. Ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat beban kerja yang tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu ringan. Hal ini juga didukung dengan masing-masing indikator yang termasuk dalam kategori sedang. Hal tersebut menandakan bahwa kompleksitas dari pekerjaan, tuntutan untuk kerja lembur, dan pencapaian target dalam pekerjaan masih dalam tingkat yang tidak terlalu membebani. Skor tertinggi sebesar 3,32 untuk indikator kompleksitas pekerjaan. Sementara itu skor terendah sebesar 3,01 yaitu bekerja melebihi jam normal. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup sering bekerja melebihi jam kerja normal untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka tetapi masih dianggap tidak terlalu memberatkan.

## 2. Deskripsi Jawaban Variabel Konflik Kerja

Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Variabel Konflik Kerja

No.	Indikator	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	Total Skor	Mean	Kategori
1.	Ketidakjelasan instruksi	0	29	31	40	0	311	3,11	Sedang
2.	Perbedaan tujuan dengan anggota tim yang lain	1	28	31	39	1	311	3,11	Sedang
3.	Perbedaan persepsi dengan rekan kerja terkait prioritas kerja	1	30	28	22	19	328	3,28	Sedang
4.	Interdependensi aktivitas kerja		33	33	29	4	302	3,02	

		<b>1</b>							<b>Sedang</b>
<b>5.</b>	Sering harus memperbaiki kesalahan tugas dari rekan kerja	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>43</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>298</b>	<b>2,98</b>	<b>Sedang</b>
<b>Total</b>								<b>3,1</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: Data diolah (2025)

Dari data yang tertera pada tabel, terlihat bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel Konflik Kerja berada pada kategori sedang, yakni melebihi 2,33 dengan angka sebesar 3,1. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat konflik kerja yang tidak terlalu tinggi. Hal ini didukung dengan masing-masing indikator yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil menunjukkan bahwa responden memiliki konflik ketidakjelasan instruksi, perbedaan tujuan dengan anggota tim lain, perbedaan persepsi dengan rekan kerja terkait prioritas kerja, interdependensi aktivitas kerja, dan sering harus memperbaiki kesalahan tugas dari rekan kerja. Skor tertinggi sebesar 3,28 yaitu pada indikator perbedaan persepsi dengan rekan kerja. Sementara itu, skor terendah 2,98 terdapat pada indikator sering harus memperbaiki kesalahan tugas dari rekan kerja.

### 3. Deskripsi Jawaban Variabel Semangat Kerja

Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Variabel Semangat Kerja

No.	Indikator	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	Total Skor	Mean	Kategori
1.	Merasa energik dan termotivasi saat menghadapi tantangan dalam pekerjaan	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>280</b>	<b>2,80</b>	<b>Sedang</b>
2.	Partisipasi mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>42</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>278</b>	<b>2,78</b>	<b>Sedang</b>

3.	Berusaha memberikan kontribusi yang inovatif dalam pekerjaan.	0	30	59	11	0	281	28,1	Sedang
<b>Total</b>								<b>2,79</b>	<b>Sedang</b>

Sumber : Data diolah 2025

Tabel 4.5 terlihat bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel Semangat Kerja menunjukkan kategori sedang yakni melebihi 2,33 dengan angka sebesar 2,79. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat semangat kerja yang baik. Hal ini didukung untuk masing-masing indikator yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil menunjukkan bahwa responden merasa energik dan termotivasi saat menghadapi tantangan dalam pekerjaan, partisipasi mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan, dan berusaha memberikan kontribusi yang inovatif dalam pekerjaan. Skor tertinggi sebesar 2,81 pada indikator berusaha memberikan kontribusi yang inovatif dalam pekerjaan. Sementara itu, skor terendah sebesar 2,78 pada indikator partisipasi mengikuti pelatihan yang diselenggarakan perusahaan.

#### 4. Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

No.	Indikator	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	Total	Mean	Kategori
1.	Memastikan semua tugas yang diselenggarakan sesuai dengan spesifikasi yang diminta	0	41	31	28	0	287	2,87	Sedang
2.	Memperbarui pengetahuan tentang perkembangan	6	32	24	38	0	297	2,97	Sedang

	dalam bidang pekerjaan								
3.	Berinisiatif membantu menyelesaikan masalah atau meningkatkan proses kerja	14	35	9	32	10	289	2,89	Sedang
4.	Mampu mengatur waktu dengan baik sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	17	27	24	28	4	275	2,75	Sedang
<b>Total</b>								<b>2,87</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan data dari Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel Kinerja Karyawan menunjukkan kategori sedang yakni melebihi 2,33 dengan angka sebesar 2,87. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kinerja karyawan yang sedang. Hal tersebut didukung untuk masing-masing indikator yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil menunjukkan bahwa responden memastikan semua tugas yang diselesaikan sesuai dengan spesifikasi yang diminta, memperbarui pengetahuan tentang perkembangan dalam bidang pekerjaan, berinisiatif membantu menyelesaikan masalah atau meningkatkan proses kerja, mampu mengatur waktu dengan baik sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Skor tertinggi 2,89 pada indikator berinisiatif membantu menyelesaikan masalah atau meningkatkan proses kerja. Skor terendah sebesar 2,75 pada indikator mampu mengatur waktu dengan baik.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Outer Model

#### a. Convergent Validity

*Convergent Validity* adalah evaluasi seberapa erat hubungan antara item-item dalam suatu variabel indikator. Ketika suatu indikator menunjukkan korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur, itu menandakan bahwa indikator tersebut mencerminkan konstruk dengan baik.

Tabel 4.7

Nilai *Outer Loading*

	Beban Kerja	Kinerja Karyawan	Konflik Kerja	Semangat Kerja
BK1	0,943			
BK2	0,907			
BK3	0,942			
KK1			0,929	
KK2			0,919	
KK3			0,910	
KK4			0,922	
KK5			0,876	
KY1		0,893		
KY2		0,866		
KY3		0,920		
KY4		0,920		
SK1				0,923
SK2				0,925
SK3				0,921

Sumber: Smart PLS data olahan (2025)

Berdasarkan tabel 4.7, dapat dilihat bahwa terdapat korelasi yang kuat antara nilai-nilai item indikator dari satu variabel dengan variabel lainnya yang ditunjukkan dengan nilai outer loading lebih dari 0,70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator variabel tersebut valid.

#### b. Discriminant Validity

*Discriminant Validity* bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konsep dalam variabel laten memiliki karakteristik yang

membedakannya dari variabel laten lainnya. Kualitas *Discriminant Validity* terlihat ketika setiap tanda pengukur dari variabel laten tertentu menunjukkan keterkaitan yang lebih kuat dengan variabel laten tersebut daripada dengan variabel laten lainnya.

Tabel 4.8 Nilai *Cross Loading*

	Beban Kerja	Kinerja Karyawan	Konflik Kerja	Semangat Kerja
<b>BK1</b>	0,943	-0,819	0,710	-0,667
<b>BK2</b>	0,907	-0,698	0,546	-0,583
<b>BK3</b>	0,942	-0,788	0,656	-0,676
<b>KK1</b>	0,614	-0,814	0,929	-0,741
<b>KK2</b>	0,605	-0,778	0,919	-0,703
<b>KK3</b>	0,681	-0,802	0,910	-0,774
<b>KK4</b>	0,630	-0,739	0,922	-0,708
<b>KK5</b>	0,606	-0,691	0,876	-0,685
<b>KY1</b>	-0,714	0,893	-0,706	0,686
<b>KY2</b>	-0,711	0,866	-0,732	0,673
<b>KY3</b>	-0,788	0,920	-0,815	0,753
<b>KY4</b>	-0,763	0,920	-0,770	0,740
<b>SK1</b>	-0,659	0,758	-0,688	0,923
<b>SK2</b>	-0,648	0,757	-0,782	0,925
<b>SK3</b>	-0,608	0,678	-0,724	0,921

Sumber : Smart PLS data olahan 2025

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat bahwa nilai *cross loading* pada setiap indikator melebihi nilai indikator dari variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator dalam tabel tersebut memenuhi persyaratan *discriminant validity*.

### c. *Composite Reliability dan AVE*

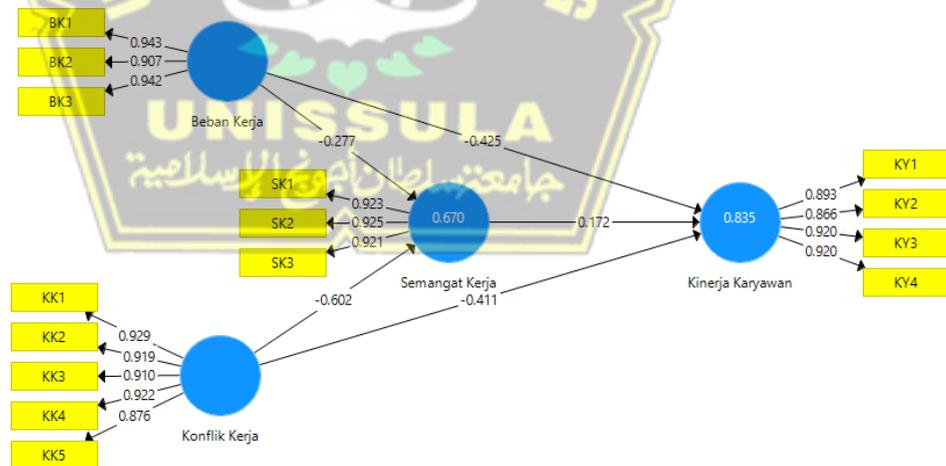
Ketika menilai keabsahan dan keandalan, aspek-aspek seperti nilai reliabilitas konstruk dan nilai Average Variance Extracted (AVE) dari setiap konstruk bisa menjadi acuan. Sebuah konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang baik ketika mencapai nilai 0,70 dan AVE yang melebihi 0,50.

Tabel 4.9 Composite Reliability dan AVE

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Beban Kerja	0,923	0,929	0,951	0,866	Valid dan Reliabel
Kinerja Karyawan	0,922	0,925	0,945	0,810	Valid dan Reliabel
Konflik Kerja	0,949	0,951	0,961	0,831	Valid dan Reliabel
Semangat Kerja	0,913	0,915	0,945	0,852	Valid dan Reliabel

Sumber : Smart PLS data olahan 2025

Tabel 4 . 9 menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki tingkat keandalan komposit di atas 0,70 dan tingkat validitas gabungan (AVE) di atas 0,50, menunjukkan bahwa setiap variabel memenuhi standar validitas dan keandalan yang diperlukan, sehingga dapat dianggap sebagai yang baik.



(Gambar 4.1 Outer Model)

Sumber : Smart PLS data olahan 2025

## 4.2.2 Inner Model

### a. *R – Square*

*R-Square* atau koefisien determinasi esensialnya mengevaluasi seberapa baik model mampu menjelaskan variasi dalam variabel endogen.

Tabel 4.10 *R-Square*

Variabel	<i>R Square</i>
Kinerja Karyawan	0,835
Semangat Kerja	0,670

Sumber : Smart PLS data olahan 2025

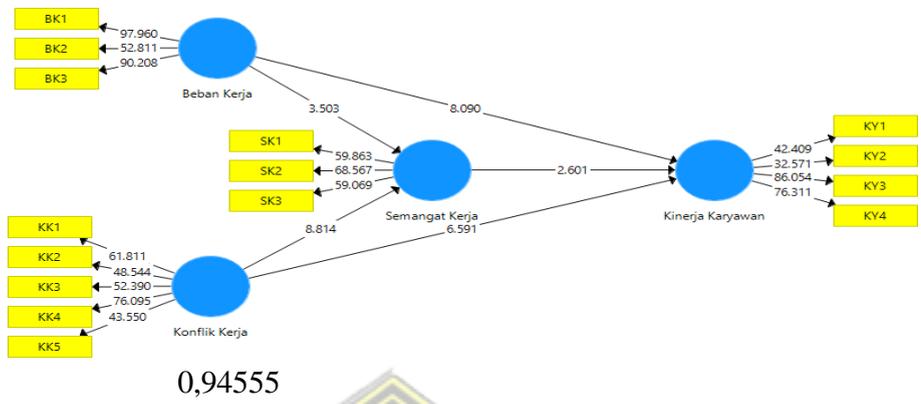
Dalam penelitian ini, terdapat dua faktor yang dipengaruhi oleh faktor lainnya. Pertama, faktor Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Semangat Kerja. Kedua, faktor Semangat Kerja dipengaruhi oleh Beban Kerja dan Konflik Kerja.

Dari tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebanyak 67% dari variabel semangat kerja dipengaruhi oleh beban kerja dan konflik kerja, sebagaimana yang tercermin dalam nilai *R-Square* sebesar 0,670, sedangkan sisanya sebesar 33% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Sementara itu, variabel kinerja karyawan dipengaruhi sebesar 83,5% oleh semangat kerja, dengan nilai *R-Square* sebesar 0,835 dan sisanya sebesar 16,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### b. *Q – Square*

Selain mempertimbangkan *R-Square*, penilaian juga dapat dilakukan dengan memeriksa *Q-Square* untuk relevansi prediksi dalam model konstruktif. *Q-Square* adalah ukuran seberapa baik model menghasilkan nilai observasi dan estimasi parameter, dengan syarat nilai harus lebih besar dari 0. Dalam hal ini:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R^2_{KY}) \times (1 - R^2_{SK}) \\ &= 1 - (1 - 0,835) \times (1 - 0,670) \\ &= 1 - (0,33) \times (0,165) \end{aligned}$$



(Gambar 4.2 Inner Model)

Sumber : Smart PLS data diolah 2025

### 4.2.3 Uji Hipotesis

Tabel 4.11 Uji Hipotesis Langsung

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	PValues
BK -> SK	-0,277	-0,291	0,079	3,503	0,001
KK -> SK	-0,602	-0,599	0,068	8,814	0,000
BK -> KY	-0,425	-0,429	0,053	8,090	0,000
KK -> KY	-0,411	-0,417	0,062	6,591	0,000
SK -> KY	0,172	0,161	0,066	2,601	0,011

Sumber : Smart PLS data olahan 2025

#### H1 : Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Semangat Kerja

Dari tabel 4.11 tersebut, dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur memiliki nilai -0,277 dengan P Value 0,001, yang menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Ini mengindikasikan bahwa Beban Kerja berdampak negatif dan signifikan pada Semangat Kerja. Sebagai hasilnya, Hipotesis 1 dapat dikonfirmasi atau diterima.

## H2 : Konflik Kerja berpengaruh negatif terhadap Semangat Kerja

Berdasarkan data dalam tabel 4.11 di atas, koefisien jalur memiliki nilai -0,602 dengan P Value mencapai 0,000 yang menunjukkan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, Konflik Kerja memberikan dampak negatif dan signifikan terhadap Semangat Kerja. Oleh karena itu, Hipotesis 2 dapat dikonfirmasi atau diterima.

## H3 : Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel 4.11, dapat ditunjukkan bahwa koefisien jalur memiliki nilai -0,425 dengan P Value 0,000, yang menunjukkan nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Artinya, Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, Hipotesis 3 dapat diterima.

## H4: Konflik Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data dalam tabel 4.11 di atas, koefisien jalur memiliki nilai -0,411 dengan P Value mencapai 0,000 yang menunjukkan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, Konflik Kerja memberikan dampak negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, Hipotesis 4 dapat dikonfirmasi atau diterima.

## H5 : Semangat Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data dalam tabel 4.11 di atas, koefisien jalur memiliki nilai 0,172 dengan P Value mencapai 0,011 yang menunjukkan signifikansi yang lebih besar dari 0,05. Artinya, Konflik Kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, Hipotesis 5 dapat dikonfirmasi atau diterima.

## Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.12 Uji Hipotesis Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
BK -> SK-> KY	-0,048	-0,046	0,022	2,160	<b>0,033</b>
KK -> SK -> KY	-0,104	-0,097	0,043	2,415	<b>0,018</b>

Sumber : Smart PLS data olahan 2025

Tabel 4.12 menunjukkan hubungan antara Beban Kerja dan Kinerja Karyawan memiliki nilai Original Sample sebesar -0,048 dengan T-Statistics sebesar 2,160 dan P-Value sebesar 0,033. Karena P-Value lebih kecil dari 0,05, hubungan ini dapat dikatakan signifikan. Demikian pula, hubungan antara Konflik Kerja dan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai Original Sample sebesar -0,104 dengan T-Statistics sebesar 2,415 dan P-Value sebesar 0,018. Dengan nilai P-Value yang juga lebih kecil dari 0,05, hubungan ini juga dapat dikatakan signifikan.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.2.1 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Semangat Kerja**

Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompleksitas pekerjaan yang dihadapi karyawan, semakin besar tekanan yang mereka rasakan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Kompleksitas pekerjaan yang tinggi sering kali menuntut karyawan untuk bekerja dalam kondisi yang penuh tekanan, dengan tenggat waktu yang ketat, serta tanggung jawab yang lebih besar. Akibatnya, karyawan cenderung mengalami stres yang berkepanjangan, kelelahan mental, dan fisik yang pada akhirnya mengurangi semangat mereka dalam bekerja.

Selain itu, ketika karyawan merasa terbebani oleh pekerjaan yang terlalu kompleks, mereka lebih cenderung fokus hanya pada penyelesaian tugas-tugas rutin dibandingkan mencari peluang untuk berinovasi dan berkontribusi secara kreatif dalam pekerjaan mereka. Kondisi ini juga dapat menyebabkan menurunnya rasa kepuasan dalam bekerja, karena mereka lebih banyak menghabiskan energi untuk menyelesaikan beban kerja yang ada daripada mengembangkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi atau kualitas kerja. Jika hal ini dibiarkan terus-menerus tanpa adanya strategi manajemen beban kerja yang efektif dari perusahaan, maka semangat kerja karyawan akan semakin menurun, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap produktivitas, kinerja tim, serta pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arofatun Nabilla dan Eko Nur Fu'ad (2022) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap semangat kerja. Semakin tinggi beban kerja yang ditetapkan pada setiap

karyawan maka akan merasakan semangat kerja yang menurun. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan analisis beban kerja untuk mengetahui kapasitas kerja yang maksimal sehingga memperoleh semangat kerja dan berpengaruh dalam penetapan target tiap karyawan.

#### **4.2.2 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja**

Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa ketika terjadi perbedaan persepsi yang kuat antara karyawan mengenai prioritas pekerjaan, maka kemungkinan munculnya konflik di tempat kerja akan semakin tinggi. Perbedaan pandangan ini bisa terjadi karena kurangnya komunikasi yang efektif, perbedaan kepentingan, atau ketidaksepakatan dalam menentukan tugas mana yang lebih penting untuk diselesaikan terlebih dahulu.

Ketika konflik semacam ini terus berlanjut tanpa penyelesaian yang baik, karyawan akan merasa kurang nyaman dalam bekerja, kehilangan motivasi, dan mengalami stres yang berkepanjangan. Mereka juga menjadi kurang fokus dalam menjalankan tugas, lebih banyak menghabiskan energi untuk mengatasi ketegangan dengan rekan kerja daripada berkontribusi secara maksimal dalam pekerjaan mereka. Akibatnya, inovasi dan kreativitas dalam pekerjaan cenderung menurun, karena karyawan lebih memilih untuk menyelesaikan tugas secara mekanis daripada mencari cara baru yang lebih efektif. Jika tidak segera ditangani, konflik kerja yang berkepanjangan dapat menyebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif, semangat kerja yang rendah, serta berkurangnya produktivitas tim secara keseluruhan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ayuna Agustina (2019) yang menyatakan bahwa terjadinya konflik kerja secara terus menerus yang terjadi dalam lingkungan kerja maka karyawan akan kurang bergairah dalam mengerjakan tugasnya sehingga dapat menurunkan semangat kerja karyawan. Namun hal tersebut tergantung dengan pola pikir karyawan sendiri apabila konflik kerja dijadikan sebagai tantangan maka akan dapat menjadi peningkatan semangat kerja.

#### **4.2.3 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kompleksitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan, semakin besar tekanan yang mereka rasakan dalam menjalankan tugasnya.

Beban kerja yang terlalu berat sering kali membuat karyawan kelelahan, baik secara fisik maupun mental, sehingga mereka lebih fokus untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada daripada mencari cara untuk meningkatkan proses kerja.

Ketika karyawan merasa terbebani dengan tugas yang menumpuk dan waktu yang terbatas, mereka cenderung kehilangan inisiatif untuk membantu rekan kerja atau mencari solusi yang lebih efisien dalam menyelesaikan masalah. Alih-alih berusaha meningkatkan kualitas kerja atau mengembangkan ide-ide baru, mereka lebih memilih untuk bekerja dengan pola yang sama agar bisa memenuhi target tanpa menambah beban tambahan. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menghambat perkembangan perusahaan, karena karyawan menjadi kurang kreatif, kurang berkolaborasi, dan kurang termotivasi untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Jika tidak diimbangi dengan strategi manajemen beban kerja yang baik, maka produktivitas dan kinerja keseluruhan karyawan akan semakin menurun.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tari Rahma Fani dan Yuli Ferdiana Permana (2024) yang menyatakan berlebihan beban kerja pada karyawan dapat menurunkan kinerja karyawan dikarenakan hasil produktivitas karyawan akan mengalami penurunan baik kualitas maupun kuantitas.

#### **4.2.4 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, ketika terdapat perbedaan persepsi yang semakin besar antara karyawan mengenai prioritas kerja, maka potensi terjadinya konflik juga semakin tinggi. Perbedaan ini bisa muncul akibat kurangnya komunikasi, tujuan kerja yang tidak selaras, atau pemahaman yang berbeda mengenai tugas yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Ketika konflik kerja terjadi secara terus-menerus tanpa penyelesaian yang baik, karyawan cenderung kehilangan fokus dalam pekerjaannya. Mereka lebih banyak menghabiskan waktu dan energi untuk menghadapi perbedaan pendapat dibandingkan bekerja sama dalam menyelesaikan tugas. Akibatnya, inisiatif untuk membantu rekan kerja, mencari solusi atas permasalahan yang ada, atau mengembangkan cara kerja yang lebih efektif menjadi berkurang.

Jika situasi ini tidak segera diatasi, maka kerja sama tim akan melemah, produktivitas menurun, dan lingkungan kerja menjadi tidak kondusif. Dalam jangka

panjang, konflik yang tidak terkelola dengan baik akan berdampak buruk pada kinerja karyawan, baik secara individu maupun dalam skala organisasi, karena karyawan lebih fokus pada perselisihan dibandingkan pada pencapaian hasil kerja yang optimal.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Radhiana, Saiful Amri, dan Dimas Mandala Putra (2022) yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.2.5 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, ketika karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang inovatif dalam pekerjaannya. Karyawan yang bersemangat cenderung lebih antusias dalam menjalankan tugas, berpikir kreatif untuk menemukan solusi baru, serta berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses kerja.

Ketika semangat kerja meningkat, karyawan juga lebih proaktif dalam menyelesaikan masalah yang muncul di tempat kerja. Mereka tidak hanya menunggu instruksi dari atasan, tetapi juga mengambil inisiatif untuk mengatasi kendala yang dihadapi dan mencari cara agar pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih baik. Selain itu, semangat kerja yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, di mana karyawan saling mendukung dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Jika kondisi ini terus dipertahankan, maka kinerja karyawan secara keseluruhan akan semakin meningkat. Mereka tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga berupaya memberikan hasil terbaik dengan cara yang lebih efisien dan inovatif. Dalam jangka panjang, hal ini akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, baik dari segi produktivitas, kualitas kerja, maupun kepuasan karyawan itu sendiri.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh safirah Syihab, Mashur Razak, dan Muhammad Hidayat (2024) yang menyatakan bahwa semakin tinggi semangat karyawan dalam suatu perusahaan maka akan semakin tekun dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel mediasi studi kasus di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal dengan menggunakan bantuan aplikasi SmartPLS 3 dengan total responden yaitu 100 orang. Menurut perhitungan penjabaran data yang telah dilaksanakan oleh peneliti, berikut merupakan kesimpulan hasil penelitian ini yaitu:

1. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompleksitas pekerjaan pada beban kerja karyawan, maka semakin mengurangi kontribusi yang inovatif dalam pekerjaan pada semangat kerja.
2. Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin kuat perbedaan persepsi terhadap rekan kerja terkait prioritas pekerjaan yang mengakibatkan konflik kerja, maka akan menurunkan kontribusi yang inovatif karyawan pada semangat kerja.
3. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin tinggi kompleksitas pekerjaan yang terdapat pada beban karyawan, maka semakin menurunkan inisiatif membantu menyelesaikan masalah atau meningkatkan proses kerja pada kinerja karyawan.
4. Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti jika semakin tinggi perbedaan persepsi dengan rekan kerja terkait prioritas kerja yang menyebabkan konflik kerja, maka akan menurunkan inisiatif untuk membantu menyelesaikan masalah atau meningkatkan proses kerja pada kinerja karyawan.
5. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menggambarkan bahwa ketika meningkatnya kontribusi yang inovatif dalam pekerjaan pada semangat kerja, maka akan meningkatkan pula inisiatif menyelesaikan masalah atau meningkatkan proses kerja pada kinerja karyawan.

#### **5.2 Saran**

Saran yang diberikan oleh peneliti untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui beban kerja, konflik kerja, dan semangat kerja. Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian ini, yaitu:

## 1. Beban Kerja

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel yang diteliti, ditemukan bahwa indikator kompleksitas pekerjaan memiliki skor yang paling tinggi, yaitu sebesar 3,32. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu memastikan bahwa tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan perlu disederhanakan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendesain kembali tugas-tugas karyawan untuk mengurangi kompleksitas tugas sehingga lebih mudah untuk diselesaikan. Selain itu, perlu juga dipertimbangkan untuk memberikan pelatihan secara rutin kepada karyawan terutama untuk memastikan ketrampilan dan keahlian karyawan selalu *up to date* sehingga dapat menyelesaikan tantangan tugas-tugas yang semakin beragam. Dengan langkah tersebut diharapkan meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja secara keseluruhan.

## 2. Konflik Kerja

Berdasarkan hasil analisis tabel deskriptif, diketahui bahwa indikator sering harus memperbaiki kesalahan tugas dari rekan kerja memiliki nilai yang rendah yaitu sebesar 2,98. Hal ini menunjukkan bahwa penyelesaian kesalahan tugas antar rekan kerja perlu diperhatikan. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar setiap anggota tim melakukan komunikasi dan diskusi terlebih dahulu sebelum memulai tugas masing-masing. Langkah ini diharapkan dapat membantu menyelaraskan pemahaman, menyelesaikan perbedaan pandangan, dan mencegah potensi konflik yang dapat menghambat kinerja.

## 3. Semangat Kerja

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, ditemukan bahwa indikator Berdasarkan hasil analisis tabel deskriptif, diketahui bahwa indikator perbedaan persepsi dengan rekan kerja terkait prioritas kerja memiliki nilai yang paling tinggi yaitu sebesar 3,28. Hal ini menunjukkan bahwa penyamaan persepsi dengan rekan kerja perlu mendapatkan perhatian. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar perusahaan selalu memastikan karyawan dapat menjalankan kerja tim yang baik, melalui team building maupun dengan mengintensifkan komunikasi tim yang baik antar rekan kerja. Langkah ini diharapkan dapat membantu menyelaraskan pemahaman, menyelesaikan perbedaan pandangan, dan mencegah potensi konflik yang dapat menghambat kinerja.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Proses penelitian ini, terdapat keterbatasan penelitian yang mungkin dapat mempengaruhi hasil penelitian yang diperoleh, yaitu

1. Penelitian ini hanya melakukan uji beban kerja dan konflik kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel mediasi, sehingga memerlukan pengembangan penelitian yang lebih lanjut dengan faktor lainnya yang belum dikaji terhadap kinerja karyawan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada nilai *R-square*, yang menunjukkan bahwa variabel- variabel yang diteliti hanya mampu menjelaskan 67% dari variabel semangat kerja dan 83% dari variabel kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa masih ada variabel lain yang belum diteliti tetapi memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, penelitian ini belum sepenuhnya mencakup semua faktor yang memengaruhi kedua variabel tersebut, sehingga perlu dilakukan kajian lebih lanjut untuk mengidentifikasi variabel-variabel tambahan yang relevan.
2. Dalam proses pengumpulan data melalui pengisian kuesioner dengan menggunakan angket, terdapat kendala, yaitu tingkat pengembalian kuesioner oleh responden memakan waktu yang relatif lama. Hal ini dapat terjadi karena berbagai faktor, seperti kesibukan responden, kurangnya motivasi untuk segera mengisi dan mengembalikan kuesioner, atau kendala teknis dalam proses distribusi dan pengumpulan angket. Kendala ini tentunya memengaruhi efisiensi waktu penelitian dan membutuhkan upaya lebih untuk memastikan semua kuesioner terkumpul tepat waktu sesuai dengan kebutuhan penelitian.

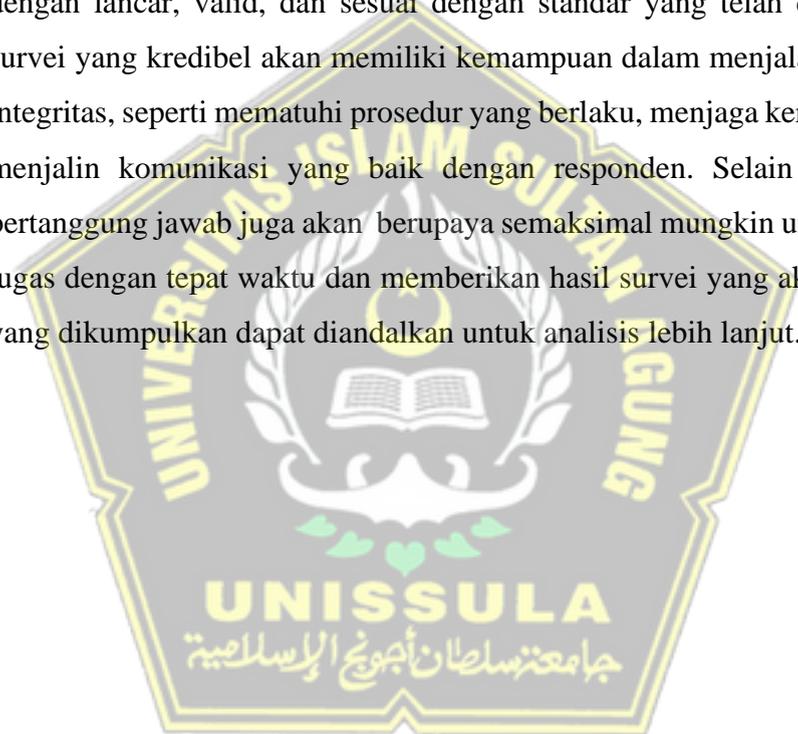
### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini yang masih mempunyai keterbatasan sehingga untuk mengatasinya perlu adanya agenda penelitian mendatang (*future research*) sebagai bentuk perbaikan. Adapun agenda penelitian mendatang yaitu :

1. Selain variabel-variabel yang telah diteliti dalam penelitian ini, terdapat faktor-faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi kinerja karyawan. Beberapa di antaranya meliputi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, kondisi lingkungan kerja yang dapat memberikan dukungan atau hambatan, serta gaya kepemimpinan

yang diterapkan oleh atasan dalam organisasi. Faktor-faktor ini penting untuk diperhatikan karena dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian hasil kerja karyawan dan secara keseluruhan memengaruhi produktivitas organisasi.

2. Dalam pelaksanaan kegiatan survei, sangat penting untuk menentukan petugas survei yang memiliki kredibilitas tinggi dan sikap tanggung jawab yang kuat. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses pengumpulan data dapat berjalan dengan lancar, valid, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Petugas survei yang kredibel akan memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dengan integritas, seperti mematuhi prosedur yang berlaku, menjaga kerahasiaan data, serta menjalin komunikasi yang baik dengan responden. Selain itu, petugas yang bertanggung jawab juga akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan memberikan hasil survei yang akurat, sehingga data yang dikumpulkan dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Ayuna. (2019). Pengaruh Konflik dan Stress Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT. Dexa Medica Cabang Medan. *Jurnal Bisnis Corporate*, 4(1), 64-76
- Alfatiha, Raja Ainaya, and Agung Budiarmo. 2020. "Pengaruh Harga Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Melalui Minat Beli Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Konsumen Du Cafe Semarang)." *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 9 (4): 522–29. <https://doi.org/10.14710/jiab.2020.28794>.
- Anggraeni, Eva Fadilla, Nabila Alawiyah, Pratika Maulinna Widadi, Jurusan Manajemen, Universitas Bhayangkara, Jakarta Raya, Daya Manusia, and Lingkungan Kerja. 2024. "Issn : 3025-9495" 3 (9).
- Ardiansah, Dian, Tatin Suhertin, Indri Ramdani, and Ahmad Hafidin. 2024. "Konflik Kerja Dan Perilaku Politik Organisasi." *Jurnal Pelita Nusantara* 1 (4): 511–17. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i4.320>.
- Ardinata, Juwanda, Rina Asmeri, and Dina Adawiyah. 2024. "Pengaruh Semangat Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Toko Ras Jaya Textile Padang." *Ekasakti Matua Jurnal Manajemen* 2 (1): 46–55. <https://doi.org/10.31933/emjm.v2i1.1015>.
- Arini, Sih Luh Manik, and Putu Sri Hartati. 2022. "Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT . Cipta Griya Dewata." *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata* 2 (3): 749–59.
- Astuti, D, H Luthfiana, N H Putri, N S Alieviandy, N S Sari, and N A Pratama. 2022. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja: Lingkungan Kerja, Stress Kerja Dan Insentif (Literature Review Manajemen Kinerja) DOI <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2>." *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 4 (2): 199–214.
- Ayuningsih, Ayu Putri, Supriyono - Supriyono, and Keke Tamara Fahira. 2024. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Duwa

- Atmimuda Kudus.” *Jurnal Studi Manajemen Bisnis* 4 (1): 14–26.  
<https://doi.org/10.24176/jsmb.v4i1.12255>.
- Bakaru, Updk, and Parepare City. 2024. “PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA The Influence of Work Conflict on Employee Performance at PT . PLN ( Persero )” 5: 165–71.
- Daspar, Daspar, and Risnawati Risnawati. 2024. “Pengaruh Semangat Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Omron Manufacturing Of Indonesia.” *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora* 4 (2): 8097.
- Erawati, Kadek Nonik, Ni Wayan Sitiari, Ni Luh, and Putu Indiani. 2019. “Pengaruh Stres Dan Lingkungan Kerja Terhadap Karyawan Kinerja Melalui Mediasi Motivasi : Studi Kasus Tentang Restoran Internasional Di Badung Bali” 6: 22–30.
- Fahmi, Syaifuddin. 2017. “Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pt. Omega Mas Pasuruan.” *Jurnal Ekonomi MODERNISASI* 12 (3): 107. <https://doi.org/10.21067/jem.v12i3.1462>.
- Fauziek, Elizabeth, and Yanuar Yanuar. 2021. “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi.” *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 3 (3): 680.  
<https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13155>.
- Gofur, Abdul. 2018. “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.” *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT* 3: 295–304. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v3is1.147>.
- Gunawan, Hendra. 2018. “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)* 1 (2): 56–61.  
<https://doi.org/10.37888/bjrm.v1i2.90>.
- Haksanggulawan, Andi, Ibnu Hajar, and Arsip Putera. 2023. “Neraca Neraca.” *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam-Enam Kendari* 1 (2): 401–7.  
<https://doi.org/10.572349/neraca.v1i2.163%0Ahttps://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/163>.
- Haryati, Rice. 2022. “Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Di Pt. Pasoka Sumber Karya Padang.” *Matua* 5 (3): 248–53.

- Hermawan, Singgih. 2023. "Pengaruh Konflik Kerja, Beban Kerja Serta Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan." *Journal of Business and Economics Research (JBE)* 4 (2): 129–33. <https://doi.org/10.47065/jbe.v4i2.3479>.
- Ina Namora, Windy, Sharon, and Stephani. 2020. "Pengaruh Disiplin, Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sukses Usaha Nirwana." *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya : Penelitian Ilmu Manajemen* 6 (2): 76–88. <https://doi.org/10.47663/jmbep.v6i2.65>.
- Kurniawan, Florence Liany, and I Gede Adiputra. 2024. "Pengaruh Stress Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Jakarta." *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 6 (1): 147–53. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i1.28586>.
- Lombu, Mareko, and Rosniwaty Bangun. 2022. "Pengaruh Konflik Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Camat Medan Sunggal." *Journal Economics and Strategy* 2 (2): 1–9. <https://doi.org/10.36490/jes.v2i2.199>.
- Muhamad Ekhsan, and Burhan Septian. 2021. "Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan." *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan* 1 (1): 11–18. <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.25>.
- Musthohir, Rizcha Trisanti. 2024. "Mengurangi Turnover Intention Karyawan Melalui Pengelolaan Konflik Kerja Dan Stres Kerja Pada Karyawan IKM." *Innovative Technologica: Methodical Research Journal* 1 (2): 1–24. <https://doi.org/10.47134/innovative.v1i2.72>.
- Nabilla, Arofaturun., & Fu'ad, eko Nur. (2022). Pengaruh Beban Kerja, Fasilitas Kerja, dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja (Studi pada CV. X). *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*, 37-52
- Novaldy, Teguh, and Asep Mahpudin. 2021. "Penerapan Aplikasi Dengan Menggunakan Barcode Dan Aplikasi Untuk Laporan Presensi Kepada Orang Tua." *ICT Learning* 5 (1): 1–9.
- Novianingsih, D. 2020. "Hubungan Pengawasan Pimpinan Dengan Semangat Kerja

- Pegawai Badan Pendidikan Dan Pelatihan Provinsi Sumatera Barat.” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 1: 43–53.
- Parasian, Christian Sahat, and I Gede Adiputra. 2021. “Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 3 (4): 922. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i4.13433>.
- Permata, Reny Amalia., Syaidatussalihah., & Kurniawan, Ade. (2022). Pengaruh Gender Terhadap Prestasi Belajar Mahasiswa dengan Pendekatan SEM-PLS. *Jurnal Pendidikan Matematika: Judika Education*, 5(2), 93-101.
- Prasetyo, Healthy Aldriany, and Rafael Remit Winardi. 2022. “Pengaruh Stres Dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di Pabrik Kelapa Sawit.” *Prosiding Seminar Nasional* 9 (1): 1–13.
- Randika et al. 2023. “Pengaruh Semangat Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Samsat Rantauprapat Alvin.” *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 4 (3): 3319–38. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>.
- Riefky, Sefriyan, Rice Haryati, and Meri Dewi Anggriani. 2021. “Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan.” *Matua Jurnal : Pengembangan Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 3 (1): 73–90. <https://ejurnal-unespadang.ac.id/index.php/MJ/article/view/271>.
- Romadhan, Ardian Nur, and Rina Eka Widjayanti. 2024. “Efek Mediasi Disiplin Kerja Pada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Sektor Perkebunan Kelapa Sawit Kalimantan Tengah.” *Jurnal Arastirma* 4 (1): 42–52. <https://doi.org/10.32493/jaras.v4i1.38252>.
- Sari, Ervina, Fenty Zahara Nasution, Program Studi Psikologi UPU, and KL Yos Sudarso Km. 2024. “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Pada Teknisi Karyawan Kontrak PT. Telkom Medan.” *Agustus* 1 (2): 1. <http://kti.potensi-utama.ac.id/index.php/Psikologika>.
- Soni Kurniawan, Ignatius, and Fahmi Al Rizki. 2022. “Pengaruh Stres Kerja, Beban

Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Mitra Ogan.”

*Jurnal Sosial Sains* 2 (1): 104–10.

<https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v2i1.316>.

Sugiyono. 2016. “Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta Usman,.” *Jurnal* 47 (1): 172–80.

Susilo, Yohanes, and Wahyudin Wahyudin. 2020. “Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis* 1 (01): 45–58. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v1i01.5>.

Syihab, Safirah, Mashur Razak, and Muhammad Hidayat. 2020. “Pengaruh Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.” *AkMen JURNAL ILMIAH* 17 (2): 194–204. <https://doi.org/10.37476/akmen.v17i2.880>.

Tiolina, Evi. 2015. “Kajian Teoritis Analisa Hubungan Pemberian Insentif Dengan Semangat Kerja Karyawan.” *Seminar Nasional Informatika* 1 (semnasIF): 65–71.

Trias, Nindi, Anggita Putri, and Edy Suwasono. 2023. “Pengaruh Stress Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Produksi CV Seribu Kubah Tulungagung Yang Bergerak Di Bidang Pabrik Pembuatan Kubah . Pada Perusahaan Ini Terdapat Permasalah” 1 (4).

Utami, Ni Wayan Putri, Ni Luh Adisti Abiyoga Wulandari, and Luh Nik Oktarini. 2024. “Pengaruh Komunikasi Internal, Konflik Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Desa Pramana Swan Villa Keramas Di Gianyar.” *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata* 4 (1): 144–52.

Widjaja, Yani Restiani, Irma Sri Widhiyanti, and Ade Mubarok. 2021. “Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Cv. Perdana Java Creative Bandung.” *Jurnal Sains Manajemen* 3 (2): 8

<https://doi.org/10.51977/jsm.v3i2.563>.

Yasiri, Fendi Ahmad, and Fauzan Almanshur. 2022. "Pengaruh Konflik Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PG. Kreet Baru Malang." *Jurnal Manajemen* 12 (1): 65–74. <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>.

