

## IMPLEMENTASI *CONFLICT MANAGEMENT STYLE* SEBAGAI PEMEDIASI KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA PT. BAHARI ANUGERAH LOGISTIC

Putri Nur Fatimah<sup>1</sup>, Ilham Mubaraq Ritonga<sup>2</sup>, Pitono<sup>3</sup>

Universitas Harapan Medan  
Email : Putrinurfatimah31@gmail.com

Received : 18 Februari 2022

Revised : 20 April 2022

Accepted : 31 Mei 2022

© 2020 The Author : Published by. Cattleya Darmaya Fortuna

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh signifikan conflict management style dalam memediasi konflik kerja terhadap produktivitas kerja pada PT. Bahari Anugerah Logistic dan menganalisis pengaruh signifikan conflict management style dalam memediasi stres kerja terhadap produktivitas kerja PT. Bahari Anugerah Logistic. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 150 orang, dan dengan menggunakan rumus slovin diperoleh sampel sebanyak 109 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui conflict management style pada PT. Bahari Anugerah Logistic. Stress kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui conflict management style pada PT. Bahari Anugerah Logistic.

**Kata kunci : Konflik Kerja, Stress Kerja, Produktivitas Kerja, Conflict Management Style**

### 1. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bisa juga di artikan sebagai ilmu dan seni dalam sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengevaluasian atas sumber daya manusia pada saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan organisasi ataupun perusahaan, keinginan karyawan, dan kebutuhan yang di inginkan oleh masyarakat. Dalam penelitian (Hamali, 2016). Manajemen SDM menjadi fungsi di dalam sebuah perusahaan dalam membentuk kultur suatu organisasi/ perusahaan yang pantas, serta memasukan berbagai program yang dapat mengungkapkan, mendukung nilai-nilai utama dari perusahaan tersebut dan memastikan keberhasilan suatu perusahaan. Selanjutnya (Anggriawa & Yudianto, 2018) menyatakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu elemen yang penting dalam organisasi. SDM adalah bagian utama suatu organisasi dibandingkan dengan unsur-unsur lain, seperti teknologi ataupun uang, karena manusia sendiri yang dapat mengendalikan unsur-unsur tersebut.

Banyak perusahaan yang selalu berupaya agar sumber daya manusia yang dimilikinya terlibat penuh dalam upaya untuk menghasilkan dan meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi dan efisien serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. PT. Bahari Anugerah Logistic merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Pengangkutan barang, Fenomena yang terjadi pada PT. Bahari Anugerah Logistic penurunan produktivitas kerja dikarenakan konflik kerja

dan stres kerja. Adapun fenomena konflik kerja yang dialami karyawan seperti saling tantang dilapangan, atau saling tidak menyapa di tempat kerja, konflik kerja yang dialami karyawan ini berdampak pada stres kerja dan mengakibatkan turunnya produktivitas kerja karyawan pada PT. Bahari Anugerah Logistic dan tidak dapat di pungkiri bahwasannya setiap tahun hal tersebut terjadi walau tidak selamanya berdampak negatif. Dari hasil wawancara fenomena penurunan produktivitas kerja yang di akibatkan oleh konflik kerja dan stres kerja yang terjadi ini dikarenakan oleh beberapa faktor seperti sikap pimpinan, beban kerja dan kondisi lingkungan kerja. Dalam situasi lingkungan kerja di PT. Bahari Anugerah Logistic, terlihat bahwa konflik kerja tidak mendukung kerja yang efektif. Setiap individu sudah pasti memiliki berbagai macam konflik yang terjadi pada dirinya. Konflik yang dimiliki masing-masingpun berbeda-beda pada tiap individunya. Mulai dari konflik dengan diri mereka sendiri, maupun dengan orang lain yang ada di ruang lingkup tempat mereka bekerja. Konflik yang bermula dari kesalah pahaman persepsi karyawan yang satu dengan yang lain ataupun karyawan dengan atasannya, biasanya konflik antar karyawan juga dapat berlanjut dengan saling tantang dilapangan, hingga salah satu dari mereka saling menyerang saat bertemu, walaupun tidak selamanya berdampak negatif seperti ini.

Disamping konflik kerja, kondisi stres kerja juga menyebabkan rendahnya produktivitas kerja karyawan. Pesatnya perkembangan jaman saat ini dengan banyaknya perubahan yang dinamis, baik di dalam maupun diluar perusahaan pasti terjadi karena adanya kebutuhan untuk maju dan meningkat serta berbagai permasalahan lain membuat para karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan wajib menyesuaikan diri, baik secara fisik maupun mental. Apabila karyawan tidak mampu menyesuaikan diri dan beradaptasi, maka akan muncul stress kerja dan konflik kerja pada lingkungan tempat mereka bekerja. Stress kerja merupakan salah satu kondisi dimana seorang karyawan mengalami ketegangan secara mental yang diakibatkan dengan adanya kondisi-kondisi yang mempengaruhi dirinya. Kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri (internal) maupun dari lingkungan luar individu tersebut (eksternal). Stres kerja merupakan kondisi alamiah yang dialami oleh setiap manusia sebagai responden dalam kehidupan sehari-hari. Namun jika di satu sisi beban kerja di unit-unit dalam perusahaan semakin meningkat, hal ini akan menuntut tenaga dan pikiran karyawan yang lebih besar dari kondisi sebelumnya (Andri, 2016). Stres kerja juga dapat dikatakan sebagai sebuah tekanan yang dirasakan oleh karyawan dikarenakan tugas yang dilaksanakan tidak dapat dipenuhi secara maksimal seperti yang dituntut oleh manajemen perusahaan. Salah satu faktor pemicu stres kerja karyawan antara lain adanya ketidak jelasan atas apa yang menjadi tanggung jawabnya, sedikitnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas-tugas yang saling tumpang tindih satu sama lain. Membuat seorang karyawan tersebut terjepit pada suasana bekerja dengan penuh tekanan secara psikologis. Tingkat stress pada individu yang terus diabaikan tanpa penanganan cepat dari manajemen, akan serta merta menimbulkan tingkat stres ke level kelompok kerja.

Tinggi rendahnya produktivitas pada PT. Bahari Anugerah Logistic dipengaruhi oleh stres kerja dan konflik kerja, produktivitas kerja karyawan akan baik jika sumber daya manusianya juga baik. Produktivitas kerja yang baik dapat dihasilkan jika pengelolaan sumber daya manusianya dilaksanakan secara profesional dan hal ini di mulai pada saat perekrutan, seleksi, hingga pemutusan hubungan kerja, jika sumber daya manusia yang dimiliki baik, maka tingkat stres kerja dan konflik kerja juga menurun, dan berdampak pada tingginya produktivitas kerja karyawan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu mengenai stres kerja dan konflik kerja terhadap produktivitas kerja yang melibatkan analisis

variabel mediasi *conflict management style*. Sejauh ini belum ada peneliti terdahulu yang melakukan penelitian konflik kerja dan stres kerja terhadap produktivitas kerja melalui mediasi *conflict management style*. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka penelitian ini membahas implementasi *conflict management style* sebagai pemediasi konflik kerja dan stres kerja terhadap produktivitas kerja pada PT. Bahari Anugerah Logistic.

## 2. Metode Penelitian

### Teknik Analisis Data Penelitian

#### Uji Path Analysis

Uji ini digunakan untuk menentukan seberapa besar pengaruh suatu variabel terhadap faktor-faktor yang berbeda, yang dimaksud disini adalah dampak langsung atau dampak bersama. Umumnya dampak ini merupakan variabel kausal yang pasti sering kita kenal (bebas) pada variabel yang kita kenal (bawahan) yang disebut koefisien jalan (Pyx).

Menurut Ghozali (2013: 251) “untuk menghitung persamaan struktural pada Path Analysis digunakan koefisien jalur. Koefisien jalur adalah standarized. Koefisien regresi, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang di hipotesiskan”. Model persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y = bX_1 + bZe_1$$

$$Y = bX_2 + bZ + e_2$$

## 3. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

#### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

##### SubStruktur I

##### Uji Asumsi Klasik

##### Pengujian Normalitas Data

Pengujian normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Uji *Kolmogorov Smirnov* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Model Persamaan 1

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		109
Normal	Mean	,0000000
Paramete	Std.	3,60480605
rs <sup>a,b</sup>	Deviation	
Most	Absolute	,123
Extreme	Positive	,074
Differenc	Negative	-,123
es		
Test Statistic		,123
Asymp. Sig. (2-tailed)		,061 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* Model persamaan diperoleh nilai KSZ sebesar 0,123 dan Asymp. Sig sebesar 0,061 lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

### Pengujian Multikolinearitas

Berikut ini disajikan cara mendeteksi Multikolinieritas dengan menganalisis matrik korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

**Hasil Uji Multikolinearitas Model Persamaan II**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Konflik kerja	1.000	1.000
2	Stress kerja	1.000	1.000

a. Dependent Variable : produktivitas kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa:

- Nilai VIF dari nilai konflik kerja dan stress kerja lebih kecil atau dibawah 10 ( $VIF < 10$ ), ini berarti tidak terkena multikolinearitas antara variabel independen dalam model regresi.
- Nilai Tolerance dari nilai konflik kerja dan stress kerja lebih besar dari 0,1 ini berarti tidak terdapat multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

### Pengujian Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser, yaitu:

#### Uji Glejser Model Persamaan I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,905	1,542		3,181	,002
	Konflik Kerja	,071	,040	,157	1,747	,084
	Stress Kerja	-,202	,053	-,345	-3,839	,060

a. Dependent Variable: Abs\_Res

Berdasarkan Tabel di atas, diketahui nilai signifikansi (Sig.) untuk variabel konflik kerja ( $X_1$ ) adalah 0,084 dan variabel stress kerja ( $X_2$ ) adalah 0,060. Karena nilai signifikansi variabel konflik kerja ( $X_1$ ) dan stress kerja ( $X_2$ ) lebih besar dari 0,05, maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji glejser, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

### Pengujian Kelayakan Model Analisis Jalur Substruktur I

Hasil pengujian kelayakan model analisis jalur substruktur 1 ini dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini:

#### Pengujian Kelayakan Model Persamaan I

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107,388	2	53,694	4,055	,020 <sup>b</sup>
	Residual	1403,420	106	13,240		
	Total	1510,807	108			

a. Dependent Variable: Conflict Management Style  
b. Predictors: (Constant), Stress Kerja, Konflik Kerja

Nilai probabilitas pengujian adalah sebesar 0,020 nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (0,020 < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa model analisis jalur substruktur I telah fit.

### Pengujian Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Hasil penghitungan secara statistik dapat dilihat sebagai berikut:

#### Koefisien Determinasi Model Persamaan 1

Model Summary <sup>a</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.261 <sup>a</sup>	.071	.054	3.63865

a. Predictors: (Constant), Stress kerja, Konflik kerja

Nilai R Square menunjukkan nilai 0,071 artinya bahwa kemampuan variabel konflik kerja dan stress kerja menjelaskan *conflict management style* adalah sebesar 7,1% sedangkan sisanya sebesar 0,929 atau 92,9% merupakan nilai error variabel model substruktur I.

### Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis untuk substruktur I adalah sebagai berikut:

#### Pengujian Hipotesis Model Persamaan 1

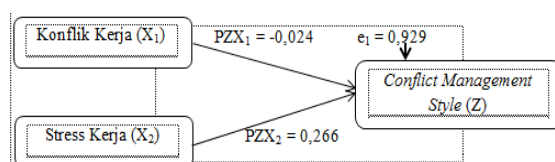
Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14,716	2,962		4,969	,000
Konflik Kerja	-,020	,078	-,024	-,261	,795
Stress Kerja	,287	,101	,266	2,839	,005

a. Dependent Variable: Conflict Management Style

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai probabilitas (p) konflik kerja adalah 0,795 dan nilai probabilitas (p) stress kerja adalah 0,000. Jika dibandingkan dengan nilai Alpha (0,05), maka dapat ditetapkan bahwa probabilitas < Alpha (p < 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh terhadap *conflict management style* dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap *conflict management style*. Besarnya nilai konflik kerja mempengaruhi *conflict management style* adalah sebesar -0,024. Besarnya nilai stress kerja mempengaruhi *conflict management style* adalah sebesar 0,266.

### Gambar Model Analisis Jalur Substruktur I

Berdasarkan pada penjelasan pada substruktur I dapat digambarkan model analisis jalurnya sebagai berikut:



Gambar IV.6 di atas menunjukkan bahwa persamaan analisis regresi berganda yaitu :

$$Z = -0,024PZX_1 + 0,266PZX_2 + 0,929e_1$$

- 1).  $PZX_1 = -0,024$  untuk independen variabel  $X_1$  (konflik kerja) yang bertanda negatif menunjukkan bahwa setiap kenaikan sebesar 1 satuan akan mengurangi jumlah *conflict management style* sebesar  $-0,024$ .
- 2).  $PZX_2 = 0,266$  untuk independen variabel  $X_2$  (stress kerja) yang bertanda positif menunjukkan bahwa setiap kenaikan sebesar 1 satuan akan menambah jumlah *conflict management style* sebesar  $0,266$ .
- 3).  $e_1$  = Jika terjadi kesalahan asumsi pada model, maka asumsi model .dapat dikoreksi  $\pm 0,929$  untuk mendekati hasil sebenarnya.

## SubStruktur II

### Uji Asumsi Klasik

#### Pengujian Normalitas Data

Pengujian normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Uji *Kolmogorov Smirnov* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

#### Hasil Uji *Kolmogorov Smirnov* Model Persamaan II

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		109
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,14251894
Most Extreme Differences	Absolute	,124
	Positive	,085
	Negative	-,124
Test Statistic		,124
Asymp. Sig. (2-tailed)		,076 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* Model persamaan diperoleh nilai KSZ sebesar  $0,124$  dan Asymp. Sig sebesar  $0,076$  lebih besar dari  $0,05$ , maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

#### Pengujian Multikolinieritas

Berikut ini disajikan cara mendeteksi Multikolinieritas dengan menganalisis matrik korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

#### Hasil Uji Multikolinieritas Model Persamaan II

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Konflik kerja	,999	1.001
2	Stress kerja	,929	1.076
3	<i>Conflict management style</i>	,929	1.077

a. Dependent Variable : produktivitas kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai VIF dari nilai konflik kerja, stress kerja dan *conflict managemen style* lebih kecil atau dibawah  $10$  ( $VIF < 10$ ), ini berarti tidak terkena multikolinieritas antara variabel independen dalam model regresi. Nilai Tolerance dari nilai konflik kerja, stress kerja dan *conflict managemen style* lebih besar dari  $0,1$  ini berarti tidak terdapat multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

### Pengujian Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser, yaitu:

#### Uji Glejser Model Persamaan II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,537	1,311		5,750	,000
Konflik Kerja	-,040	,031	-,113	-1,310	,193
Stress Kerja	-,144	,042	-,309	-3,441	,000
Conflict Management Style	-,110	,039	-,255	-2,846	,005

a. Dependent Variable: Abs\_Res

Berdasarkan Tabel di atas, diketahui nilai signifikansi (Sig.) untuk variabel konflik kerja ( $X_1$ ) adalah 0,193, nilai signifikansi (Sig.) untuk variabel stress kerja ( $X_2$ ) adalah -3,832 dan nilai signifikansi (Sig.) untuk variabel *conflict management style* ( $Z$ ) adalah -2,323. Dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi variabel konflik kerja ( $X_1$ )  $0,193 > 0,05$ , nilai signifikansi variabel stress kerja ( $X_2$ )  $-3,832 > 0,05$  dan nilai signifikansi variabel *conflict management style* ( $Z$ )  $-2,323 > 0,05$ , maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji glejser, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

### Pengujian Kelayakan Model Analisis Jalur Substruktur II

Hasil pengujian ini dapat dilihat seperti pada Tabel di bawah ini:

#### Pengujian Kelayakan Model Persamaan II

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1420,091	3	473,364	100,256	,000 <sup>b</sup>
	Residual	495,762	105	4,722		
	Total	1915,853	108			

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja  
b. Predictors: (Constant), Conflict Management Style, Konflik Kerja, Stress Kerja

Nilai probabilitas pengujian adalah sebesar 0,000 nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa model analisis jalur substruktur II telah fit.

### Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil penghitungan secara statistik dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

#### Koefisien Determinasi Model Persamaan II

Model Summary <sup>a</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,861 <sup>b</sup>	,741	,734	2,17291

a. Predictors: (Constant), Conflict Management Style, Konflik Kerja, Stress Kerja  
b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Nilai R Square menunjukkan nilai 0,741 artinya bahwa variabel konflik kerja dan stress kerja menjelaskan produktivitas kerja adalah sebesar 74,1%, sedangkan sisanya sebesar 0,259 atau 25,9% merupakan nilai error variabel model substruktur II.

### Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis untuk substruktur II adalah sebagai berikut:

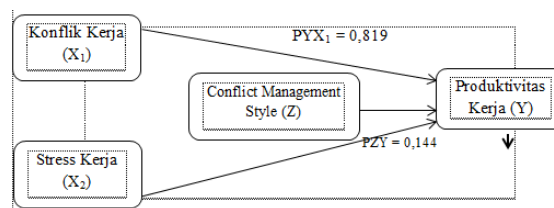
### Pengujian Hipotesis Model 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-5,465	1,964		-2,783	,006
Konflik Kerja	,764	,046	,819	16,499	,000
Stress Kerja	,230	,063	,189	3,677	,000
Conflict Management Style	,162	,058	,144	2,796	,006

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Tabel menunjukkan bahwa nilai probabilitas (p) konflik kerja adalah 0,000, nilai probabilitas (p) stress kerja adalah 0,000 dan nilai probabilitas (p) *conflict management style* adalah 0,006. Jika dibandingkan dengan nilai Alpha (0,05), maka dapat ditetapkan bahwa probabilitas lebih kecil dari nilai Alpha ( $p < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, stress kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dan *conflict management style* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Besarnya nilai konflik kerja mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebesar 0,819, besarnya nilai stress kerja mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebesar 0,189 dan besarnya nilai *conflict management style* mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebesar 0,144.

### Gambar Model Analisis Jalur Substruktur II



Gambar IV.7. Model Analisis Jalur Substruktur II

$$Y = 0,819PYX_1 + 0,189PYX_2 + 0,144PZY + 0,259e_2$$

- $PYX_1 = 0,819$  untuk independen variabel  $X_1$  (konflik kerja) yang bertanda positif menunjukkan bahwa setiap kenaikan sebesar 1 satuan akan menambah jumlah produktivitas kerja sebesar 0,819.
- $PYX_2 = 0,189$  untuk independen variabel  $X_2$  (stress kerja) yang bertanda positif menunjukkan bahwa setiap kenaikan sebesar 1 satuan akan menambah jumlah produktivitas kerja sebesar 0,189.
- $PZY = 0,144$  untuk independen variabel  $Z$  (*conflict management style*) yang bertanda positif menunjukkan bahwa setiap kenaikan sebesar 1 satuan akan menambah jumlah produktivitas kerja sebesar 0,144.
- $e_2$  = Jika terjadi kesalahan asumsi pada model, maka asumsi model .dapat dikoreksi  $\pm 0,259$  untuk mendekati hasil sebenarnya.

### Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

### Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui *Conflict Management Style*

### Pengujian Sobel

Input		Test Statistic	Std. Error	p-value	
a	-0,024	Sobel test	-0.30535625	0.01131793	0.76009484
b	0,144	Aroian test	-0.28354355	0.0121886	0.7767602
Sa	0,078	Goodman test	-0.33312656	0.01037444	0.73903875
Sb	0,058	Reset all	Calculate		

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada pengujian Sobel Test nilai probabilitasnya (*p-value*) adalah 0,760 lebih besar dari 0,05 ( $0,760 > 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan konflik kerja terhadap produktivitas kerja melalui *conflict management style*.

### Pengaruh Stress Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui *Conflict Management Style*

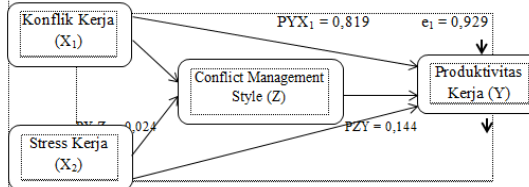
#### Pengujian Sobel

Input		Test Statistic	Std. Error	p-value	
a	0,266	Sobel test	1.80656914	0.02120262	0.07082948
b	0,144	Aroian test	1.74132967	0.02199698	0.08162581
Sa	0,101	Goodman test	1.87973737	0.02037731	0.06014388
Sb	0,058	Reset all	Calculate		

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada pengujian Sobel Test nilai probabilitasnya (*p-value*) adalah 0,070 lebih besar dari 0,05 ( $0,070 > 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan stress kerja terhadap produktivitas kerja melalui *conflict management style*.

#### Model Analisis Jalur

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka model analisis jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar IV.8. Model Analisis Jalur

#### Pembahasan

#### Pengaruh Konflik Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui *Conflict Management Style*

Dari tabel terlihat parameter estimasi hubungan pengaruh antara konflik kerja terhadap produktivitas kerja melalui *conflict management style* diperoleh sebesar 0,760. Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan yang positif dan signifikan variabel tersebut. Pengujian menunjukkan hasil bahwa hasil uji *probability* (P) sebesar  $0,760 > 0,05$  yang berarti konflik kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *conflict management style*. Ini mengandung pengertian bahwa konflik yang muncul dalam perusahaan akan mengganggu kelancaran hubungan antar individu dalam organisasi. Apabila hubungan antar individu terganggu akibat adanya konflik, maka pribadi-pribadi yang berkonflik akan merasakan suasana kerja menjadi tertekan. Orang-orang yang bekerja di bawah tekanan dapat mengakibatkan menurunnya tingkat motivasi kerja. Akibat dari semua itu prestasi kerja

berkurang sehingga secara luas hal tersebut akan mengakibatkan produktivitas kerja pribadi dan organisasi/perusahaan menurun.

Rivai dan Sagala (2013:999) bahwasannya konflik mengancam kelangsungan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja terkait dengan besarnya hasil akhir yang dicapai oleh perusahaan dalam keseluruhan proses produksi (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:249). Akan tetapi hasil akhir ini hanya dimungkinkan apabila terdapat efisiensi dan efektivitas selama proses produksi, yang mana salah satu unsur di antaranya yakni proses kerja. Dalam situasi lingkungan kerja PT. Bahari Anugrah Logistik, konflik kerja tidak mendukung kerja yang efektif. Ditambahkan di sini catatan tentang indikator produktivitas kerja sebagaimana ditegaskan oleh Sulistiyani dan Rosidah. Unsur yang dianggap menjadi dasar pencapaian produktivitas kerja, yakni: pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), kemampuan (*abilities*), perilaku (*attitude*) dan kebiasaan (*behaviors*). Dalam konteks lingkungan PT. Bahari Anugrah Logistik, unsur-unsur tersebut masih perlu dilengkapi dengan aspek-aspek lainnya: lingkungan kerja (*environment*), yakni kondisi-kondisi kesekitaran lingkungan kerja, termasuk di dalamnya sistem, relasi, komunikasi, interaksi baik antara pimpinan dan karyawan, antara karyawan maupun antara pekerjaan dan sarana-sarana pendukung kerja.

Apabila dilihat dari penghitungan rata-rata jawaban responden pada variabel konflik kerja bahwa jawaban keseluruhan responden pada variabel konflik kerja ini tergolong dalam kategori baik. Berarti konflik kerja keseluruhan pada karyawan tidak menjadi permasalahan bagi perusahaan. Indikator pada konflik kerja yang menyatakan bahwa saya menerima pekerjaan dari rekan kerja yang lain dan tidak sesuai dengan pekerjaan yang telah ditetapkan, sikap pimpinan senantiasa tidak stabil dan saya harus dapat menyelesaikan tugas kapanpun ia minta dan pimpinan memberi pekerjaan yang tidak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan.

### **Pengaruh Stress Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui *Conflict Management Style***

Dari terlihat parameter estimasi hubungan pengaruh antara stress kerja terhadap produktivitas kerja melalui *conflict management style* diperoleh sebesar 0,070. Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan yang positif dan signifikan variabel tersebut. Pengujian menunjukkan hasil bahwa hasil uji *probability* (P) sebesar = 0,070 > 0,05 yang berarti stress kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *conflict management style*. Ini mengandung pengertian bahwa meningkatnya stres kerja karyawan membuat produktivitas kerja menurun. Sebagian besar karyawan PT. Bahari Anugrah Logistik tidak menganggap stres kerja sebagai faktor penghambat peningkatan produktivitas kerja. Sepertinya ada suatu distingsi antara unsur stres dengan unsur produktivitas kerja. Stress lebih dikaitkan dengan situasi emosional individual, sedangkan produktivitas kerja lebih dikaitkan dengan tanggung jawab pribadi terhadap perusahaan. Unsur emosional individual dianggap tidak harus menjadi penghalang tugasnya mencapai produktivitas yang menjadi tujuan perusahaan. Hal ini berbeda ketika konflik kerja dikaitkan dengan produktivitas kerja. Konflik kerja tersebut dilihat sebagai unsur eksternal dari seorang pribadi individual, artinya faktor yang dikondisikan oleh perusahaan.

Apabila dilihat dari penghitungan rata-rata jawaban responden pada variabel stress kerja bahwa jawaban keseluruhan responden pada variabel stress kerja ini tergolong dalam kategori baik. Berarti stress kerja keseluruhan pada karyawan tidak menjadi permasalahan bagi perusahaan. Indikator pada stress kerja yang menyatakan bahwa pekerjaan yang tidak tentu membuat saya harus memikirkan pekerjaan saya setiap saat yang berdampak pada beban kerja yang tinggi, sikap pimpinan dan tekanan kerja menjadikan iklim dalam perusahaan

relative tidak kondusif serta sikap pimpinan dan tekanan kerja menjadikan iklim dalam perusahaan relative tidak kondusif.

#### 4. Simpulan Dan Saran

##### Simpulan

1. Konflik kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui *conflict management style* pada PT. Bahari Anugrah Logistik
2. Stress kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui *conflict management style* pada PT. Bahari Anugrah Logistik

##### Saran

1. Pihak manajemen harus terus memperhatikan konflik kerja dan memonitoring, sehingga dapat mengetahui secara detail bagaimana kepemimpinan yang telah dijalankan apakah telah berjalan dengan baik di perusahaan atau masih ada kekurangan yang perlu diperbaiki. Dengan adanya konflik dapat membuat perusahaan menjadi lebih dinamis, dapat dipakai sebagai pengalaman berharga bagi perusahaan. Konflik yang diakibatkan oleh kebijakan perusahaan mengenai kesejahteraan atau pengupahan menyadarkan pihak pimpinan untuk lebih berhati-hati dalam setiap mengambil keputusan, dan hal ini akan melahirkan pribadi-pribadi yang kreatif, kritis, dan inovatif serta menyadarkan semua elemen perusahaan atas makna sebuah kemajemukan
2. Dalam konteks lingkungan PT. Bahari Anugrah Logistik, unsur-unsur tersebut masih perlu dilengkapi dengan aspek-aspek lainnya: lingkungan kerja (*environement*), yakni kondisi-kondisi kesekitaran lingkungan kerja, termasuk di dalamnya system, relasi, komunikasi, interaksi baik antara pimpinan dan karyawan, antara karyawan maupun antara pekerjaan dan sarana-sarana pendukung kerja. Hal ini akan menurunkan tingkat stress kerja karyawan dalam bekerja.

##### Refrensi

- [1] Andri, G. (2016). Analisis Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Instalasi Bedah Sentral (IBS) RSUP Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta. *Jurnal Ekonomi Perdesaan: Ekonomi Perdesaan dan Manajemen*, 1(1).
- [2] Ghozali, Imam (2013), *Analisis Multivariate dengan Program IBM SpSS 21* (Ed. Ke-7). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [3] Hamali, Y.A. (2016). *Pemahaman Manajaemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CAPS.
- [4] Mangkunegara, A.P.(2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- [5] Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*
- [6] Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- [7] Wartini, S. 2015. *Strategi Manajemen Konflik sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan*.
- [8] *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(1): 64–73.
- [9] Yusuf, Baharuddin. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga keuangan syariah*, Rajagrafindo Persada:Jakarta.