

**PENGARUH STRES KERJA DAN KONFLIK KERJA
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING* PADA PT AIVON MEDIATAMA JAKARTA**

Oleh:

FIorentine ALFI QADRI SUWANDI

15210684

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MAHARDHIKA
SURABAYA
2019**

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* Pada PT Aivon Mediatama Jakarta”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung Stres dan Konflik terhadap Produktivitas Kerja dan pengaruh tidak langsung Stres dan Konflik terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *Intevening*. Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan sampel 70 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis* atau analisa jalur dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 21.0. Hasil penelitian dengan menggunakan analisa jalur menunjukkan Stres berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan kontribusi sebesar 41.1 %, Konflik berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja dengan kontribusi sebesar 36.7 %. Stres berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja dengan kontribusi sebesar 21.9 %, Konflik berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja dengan kontribusi sebesar 29.7 %. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja dengan kontribusi sebesar 46.9 %. Stres berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* dengan pengaruh total sebesar 41.2 %, Konflik berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* dengan pengaruh total sebesar 46.9 %.

Kata Kunci : Stres, Konflik, Motivasi Kerja, Produktivitas Kerja

ABSTRACT

This research was titled “The influence of stress and conflict toward work productivity through work motivation as intervening variable on PT Aivon Mediatama Jakarta”. The purpose of this research was to study the direct influence of Stress and Conflict to Work Productivity and indirect influence of Stress and Conflict to Work Productivity through Work Motivation as intervening variable. This research used primary data was obtained by distribution of survey forms to respondents. The type of this research is quantitative research with sample of 70 respondents. The method of data analysis used path analysis by using statistical software SPSS 21. Study showed that Stress had significant effect to Work

Motivation with contribution of 41.1%, Conflict had significant effect to Work Motivation with contribution of 36.7%. Stress had significant effect to Work Productivity with contribution of 21.9%, Conflict had significant effect to Work Productivity with contribution of 29.7%. Work Motivation had significant effect to Work Productivity with contribution of 46.9%. Stress had significant effect to Work Productivity through Work Motivation as intervening variable with total effect of 41.2%, Conflict had significant effect to Work Productivity through Work Motivation as intervening variable with total effect of 46.9%.

Keywords : Stress, Conflict, Work Motivation, Work Productivity

PENDAHULUAN

Di dalam sebuah perusahaan atau organisasi, sumber daya terdiri dari sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun pembiayaan. Dari sumber daya yang tersedia dalam perusahaan, sumber daya manusia memegang peranan sentral dan penting menentukan. Tanpa sumber daya manusia yang handal, pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya akan menjadi tidak efektif, efisien dan produktif.

Persaingan dan tuntutan profesionalitas yang semakin tinggi menimbulkan banyaknya tekanan-tekanan yang harus dihadapi individu dalam lingkungan kerja. Selain tekanan yang berasal dari lingkungan kerja, lingkungan keluarga dan lingkungan sosial juga sangat berpotensi menimbulkan kecemasan. Dampak yang sangat merugikan dari adanya gangguan kecemasan yang sering dialami oleh masyarakat dan karyawan khususnya disebut stres.

Dalam jangka pendek, stres yang dibiarkan begitu saja tanpa penanganan yang serius dari pihak perusahaan membuat karyawan menjadi tertekan, tidak termotivasi, dan frustrasi menyebabkan karyawan bekerja tidak optimal sehingga produktivitas karyawan akan menurun. Dalam jangka panjang, karyawan tidak dapat menahan stres kerja maka ia tidak mampu lagi bekerja diperusahaan. Pada tahap yang semakin parah, stres bisa membuat karyawan menjadi sakit atau bahkan akan mengundurkan diri (*turnover*).

Sama halnya dengan stres kerja, konflik juga dapat berpengaruh pada produktivitas kerja. 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 menyebabkan penurunan produktivitas karyawan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa IT dengan banyak klien, PT Aivon Mediatama mengharapkan karyawan selalu berusaha untuk menjaga kepercayaan para klien. Seperti divisi marketing diharapkan tidak hanya mencari klien baru tetapi juga menjaga relasi baik dengan klien lama. Sedangkan divisi development diharapkan mampu menghasilkan aplikasi sesuai dengan kebutuhan klien sehingga klien merasa puas.

Dikarenakan tuntutan tersebut, karyawan sering kali harus lembur bahkan harus dinas di kantor klien yang dapat memicu stres pada karyawan. Terkadang pula terjadi perbedaan pendapat antar divisi dikarenakan skala prioritas klien yang berbeda. Jika

dibiarkan, hal ini bisa menjadi persaingan yang kurang sehat antar karyawan maupun divisi.

Di era sekarang ini sebagai perusahaan yang bergerak di bidang IT yang membutuhkan tenaga kerja ahli, PT Aivon Mediatama harus memperhatikan hal – hal yang mempengaruhi produktivitas dan motivasi kerja sehingga karyawan PT Aivon Mediatama merasa diperhatikan dan mampu mencegah karyawan untuk mengundurkan diri. Yang pada akhirnya akan membuat PT Aivon Mediatama lebih produktif dan mampu bersaing dengan perusahaan – perusahaan sejenis.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT Aivon Mediatama Jakarta**”.

Rumusan Masalah

1. Apakah stres kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Aivon Mediatama?
2. Apakah stres kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Aivon Mediatama?
3. Apakah konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Aivon Mediatama?
4. Apakah konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Aivon Mediatama?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Aivon Mediatama?
6. Apakah stres kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Aivon Mediatama?
7. Apakah konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Aivon Mediatama?

Manfaat Penelitian

- 1) Aspek Akademis
Sebagai pembelajaran bagi penulis terhadap penerapan teori yang telah diperoleh selama masa perkuliahan dan mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh secara teori di lapangan.
- 2) Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan
Dapat memberikan suatu karya penelitian dan menambah kajian ilmu yang dapat mendukung dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia dan dapat dijadikan bahan referensi penelitian selanjutnya agar bisa lebih dikembangkan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian serupa atau yang berhubungan dengan penelitian ini di masa mendatang.
- 3) Aspek Praktis
Sebagai bahan masukan, evaluasi, umpan balik dan pertimbangan bagi PT Aivon Mediatama dan perusahaan lain yang sejenis maupun pihak lain yang terkait dalam melakukan penanganan pada stres kerja dan konflik kerja di dalam perusahaan. Khususnya digunakan sebagai solusi alternatif dalam pengambilan keputusan untuk memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan stres kerja dan konflik kerja guna membantu mencapai tujuan perusahaan

TINJAUAN PUSTAKA

Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:157) mengemukakan bahwa “Stres kerja sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya

ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai”

Konflik Kerja

Konflik kerja menurut Rivai (2013:999) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

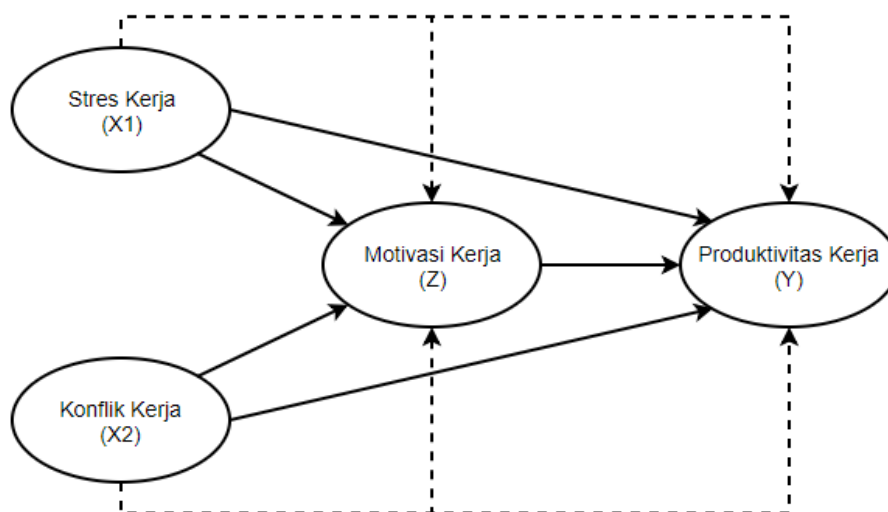
Motivasi Kerja

Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu, motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Maka dari itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut (Sutrisno, 2015: 109).

Produktivitas Kerja

Mathis and Jackson (2012:69) mendefinisikan produktivitas sebagai pengukuran atas kuantitas dan kualitas dari pekerja yang diselesaikan, dengan mempertimbangkan biaya dari sumber daya yang digunakan

Hipotesis



Gambar 1 Kerangka Konsep
Sumber : Dikelola oleh penulis

- H1 : Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
- H2 : Konflik Kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
- H3 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- H4 : Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- H5 : Konflik Kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- H6 : Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja.
- H7 : Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dilakukan di PT Aivon Mediatama Jakarta. Dalam penelitian ini, populasinya adalah karyawan PT Aivon Mediatama cabang Jakarta, Malang dan Jogja yang berstatus karyawan tetap dan telah bekerja lebih dari 6 bulan dengan total karyawan adalah 213 orang. Penarikan sampel menggunakan rumus Slovin dengan presentase kelonggaran 10% sehingga didapatkan total sampel 70 karyawan yang kemudian diambil dengan menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. Teknik ini hampir sama dengan *simple random sampling* namun penentuan sampelnya memperhatikan strata (tingkatan) yang ada dalam populasi (Sugiyono, 2014:217). Maka jumlah sampel yang diambil berdasarkan masing-masing bagian tersebut ditentukan kembali dengan rumus $n = (\text{populasi kelas} / \text{jml populasi keseluruhan}) \times \text{jumlah sampel yang ditentukan}$. Berdasarkan perhitungan di atas didapatkan sampel penelitian adalah berjumlah 70 orang, yaitu Jakarta 48 orang, Jogja 7 orang dan Malang 15 orang.

Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu dependen, variabel independen dan variabel intervening.

- a) Variabel independen (X)

Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah sebagai berikut : Stres Kerja (X_1) dan Konflik Kerja (X_2).
- b) Variabel dependen (Y)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Produktivitas Kerja.
- c) Variabel *Intervening* (Z)

Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja.

Tabel 1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Teori	Indikator	Skala
Stres Kerja (X_1)	Stres kerja merupakan “perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi pegawai”. Mangkunegara (2013:157)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beban Kerja 2. Tekanan/Desakan Waktu 3. Wewenang/Tanggung Jawab 4. Konflik Kerja 5. Iklim kerja yang tidak sehat 6. Perlakuan pimpinan yang tidak adil dan wajar <p style="text-align: center;">Mangkunegara (2013:158)</p>	Likert
Konflik Kerja (X_2)	Konflik adalah pertentangan dalam hubungan kemanusiaan antara satu pihak dengan pihak lain dalam mencapai suatu tujuan, yang timbul akibat adanya perbedaan kepentingan, emosi atau psikologi dan nilai. (Rivai, 2013:279)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbedaan tujuan 2. Saling ketergantungan dalam menjalankan tugas 3. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan 4. Tanggapan emosional pada situasi tertentu 5. Perbedaan pendapat/persepsi 6. Saling mengejar kepentingan masing – masing (Rivai, 2013:285) 	Likert

Variabel	Teori	Indikator	Skala
Produktivitas Kerja (Y)	Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etiket kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen, dan prestasi. (Ravianto dalam Sutrisno, 2015:102)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan karyawan sesuai dengan bidang pekerjaan 2. Hasil yang dicapai sesuai standar yang ditetapkan 3. Semangat kerja 4. Pengembangan diri 5. Selalu meningkatkan mutu dari sebelumnya 6. Efisiensi Kerja (Sutrisno, 2015:104) 	Likert
Motivasi Kerja (Z)	Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi ada 2 macam yaitu : Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi sedangkan Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan, mereka akan mendapat hukuman. Hasibuan (2012: 141)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya rasa tanggung jawab 2. Adanya peningkatan kemampuan 3. Karyawan menyukai pekerjaan yang menantang 4. Kondisi lingkungan kerja 5. Adanya <i>reward</i> dan apresiasi 6. Gaji dan upah yang sesuai 7. Hubungan kerja (Herzberg dalam Hasibuan, 2012: 157). 	Likert

Sumber : Literatur Bab II

Teknik Pengumpulan Data

- a. Wawancara
Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, (Sugiyono, 2014:317)
- b. Observasi
Sutrisno Hadi, dalam Sugiyono (2014:145) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.
- c. Kuesioner
Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawabnya. Metode yang digunakan adalah dengan kuesioner tertutup dengan skala Likert.

Teknik Analisis Data

- a. Uji Validitas
Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *Pearson Product Moment Correlation*. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2012 : 52).
- b. Uji Reliabilitas
Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *Cronbach's Alpha* (α). Butir kuesioner dikatakan *reliable* (layak) jika *cronbach's alpha* $> 0,60$ (Ghozali, 2012:47)
- c. Uji Asumsi Klasik
Uji asumsi klasik adalah persyaratan pengujian statistik yang harus dipenuhi terlebih dahulu dalam analisis regresi linier. Model dalam penelitian ini harus bebas dari asumsi klasik, yaitu normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi.
- d. Koefisien Determinasi (R^2)
Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. (Ghozali, 2012:97)

Uji Hipotesis

- a. Uji t (parsial)
Menurut Ghozali (2012:98) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha = 5\%$) atau tingkat keyakinan sebesar 0,95.
- b. Analisis Jalur
Analisis jalur adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar satu variabel dengan variabel lainnya. Analisis jalur digunakan dengan menggunakan korelasi, regresi dan jalur sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel dependen terakhir, harus lewat jalur langsung atau melalui variabel *intervening* (Sugiyono, 2014:70).
- c. Uji Sobel
Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen ke variabel dependen melalui variabel *intervening* (Ghozali,2012:48).

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa variabel Stres Kerja termasuk dalam kategori rendah, variabel Konflik Kerja termasuk dalam kategori rendah, variabel Motivasi Kerja termasuk dalam kategori tinggi dan Produktivitas Kerja termasuk dalam kategori tinggi.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas, instrument dapat diketahui bahwa semua koefisien korelasi lebih besar dari r tabel sebesar 0,306. Dengan demikian item-item pengukur variabel Stres Kerja, Konflik Kerja, Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja dinyatakan valid dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, diketahui bahwa semua variabel menghasilkan *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,6, sehingga item-item pengukur Stres Kerja, Konflik Kerja, Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja dinyatakan handal dan layak dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil pengujian normalitas dengan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov Test*. Hasil menunjukkan signifikansi *Asymp. Sig (2-tailed)* masing – masing model regresi signifikansi $>0,05$ maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas di atas dapat diketahui bahwa seluruh nilai tolerance lebih dari 0.10 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tidak lebih dari 10 maka dari itu dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yang digunakan dalam kedua model regresi ini tidak berkorelasi antara variabel independent satu dengan variabel independent lainnya.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, dapat diketahui untuk kedua model regresi memiliki nilai signifikansi lebih dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah atau gejala heteroskedastisitas, yang berarti kedua model dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

Berdasarkan hasil uji autokorelasi, dapat diketahui untuk kedua model regresi memiliki nilai DW masing – masing lebih besar dari batas d_U serta kurang dari $(4 - d_U)$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah atau gejala autokorelasi.

Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil uji diperoleh angka R^2 (R Square) sebesar 0.516 dan 0.768. Yang berarti besar sumbangan variabel bebas yaitu stres kerja dan konflik kerja pada model pertama adalah 51.6%. Dengan kata lain, motivasi kerja dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel stres dan konflik sebesar 51.6% sedangkan sisanya sebesar 48.4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan pada model regresi kedua sumbangan pengaruh variabel bebas yaitu stres dan konflik serta motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja sebesar 76,8%. Diartikan pula produktivitas kerja dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel stres, konflik dan motivasi sebesar 76.8%, sedangkan sisanya sebesar 23.2% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji t (parsial)

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi

Pengaruh	Standarized Coefficients (Beta)	T _{hitung}	Sig.	Keterangan
Stres terhadap Motivasi	-0.411	-3.427	0.001	Signifikan
Konflik terhadap Motivasi	-0.367	-3.063	0.003	Signifikan
Motivasi terhadap Produktivitas	0.469	5.493	0.000	Signifikan
Stres terhadap Produktivitas	-0.219	-2.408	0.019	Signifikan
Konflik terhadap Produktivitas	-0.297	-3.324	0.001	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Pengaruh stres kerja terhadap motivasi kerja menghasilkan beta sebesar 0.411 dan t_{hitung} sebesar -3.427 dengan nilai sig sebesar $0.001 \leq \alpha = 0.05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung stres kerja terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengaruh konflik kerja terhadap motivasi kerja menghasilkan beta sebesar -0.367 dan t_{hitung} sebesar -3.063 dengan nilai sig sebesar $0.003 \leq \alpha = 0.05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung konflik kerja terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan menghasilkan beta sebesar 0.469 dan t hitung sebesar 5.493 dengan nilai sig sebesar $0.000 \leq \alpha = 0.05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan.

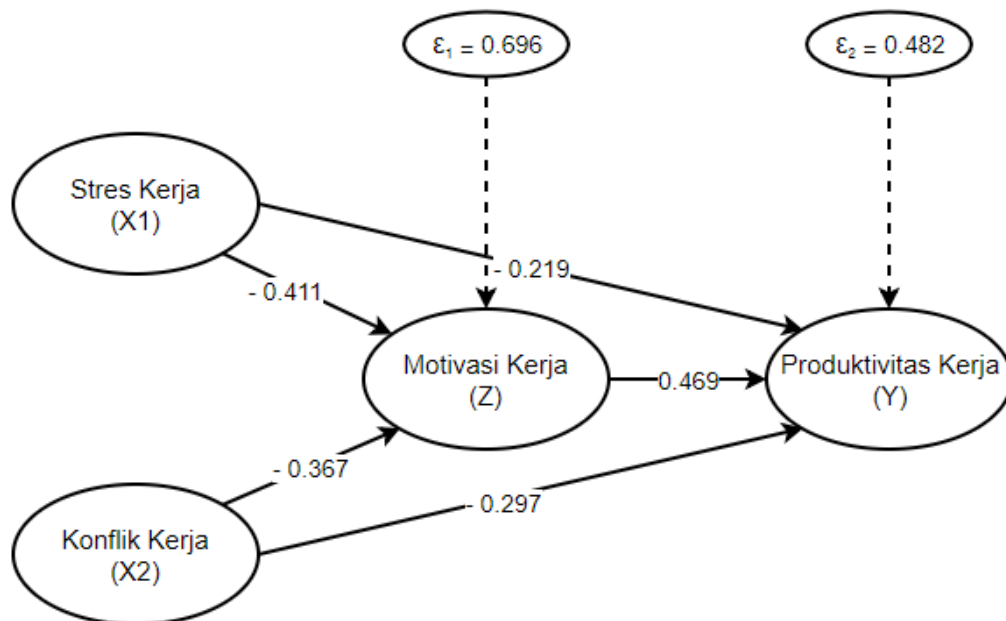
Pengaruh stres kerja terhadap produktivitas karyawan menghasilkan beta sebesar 0.219 dan t hitung sebesar -2.408 dengan nilai sig sebesar $0.019 \leq \alpha = 0.05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung stres kerja terhadap produktivitas karyawan.

Pengaruh konflik kerja terhadap produktivitas karyawan menghasilkan beta sebesar -0.297 dan t hitung sebesar -3.324 dengan nilai sig sebesar $0.001 \leq \alpha = 0.05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung konflik kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

Analisa Jalur

Dalam penelitian ini ada 2 persamaan struktur yang akan dihitung dan dianalisis dengan menggunakan analisis regresi, korelasi dan perhitungan pengaruh hasil kontribusi analisis jalur.

Dapat diketahui hubungan kausal empiris antara variabel yang terbentuk adalah sebagai berikut :



Gambar 2 Hubungan Kausal Empiris antar Variabel
Sumber : Data Diolah, 2018

Maka persamaan yang terbentuk adalah :

$$Z = -0.411 X_1 - 0.367 X_2 + 0.696$$

$$Y = -0.219 X_1 - 0.297 X_2 + 0.469 Z + 0.482$$

Tabel 3
Hasil Perhitungan Analisis Jalur

	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
X₁ – Z	-0.411	
X₂ – Z	-0.367	
Z – Y	0.469	
X₁ – Y	-0.219	
X₂ – Y	-0.297	
X₁ – Z – Y		(-0.411 x 0.469) = -0.193
X₂ – Z – Y		(-0.367 x 0.469) = -0.172

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas maka didapatkan hasil kontribusi analisa jalur adalah :

- a. Pengaruh Langsung
 1. Kontribusi Stres (X₁) yang secara langsung mempengaruhi Motivasi Kerja (Z) adalah sebesar -0.411 atau 41.1%.
 2. Kontribusi Konflik (X₂) yang secara langsung mempengaruhi Motivasi Kerja (Z) adalah sebesar -0.367 atau 36.7%.
 3. Kontribusi Motivasi (Z) yang secara langsung mempengaruhi Produktivitas Kerja (Y) adalah sebesar 0.469 atau 46.9%.
 4. Kontribusi Stres (X₁) yang secara langsung mempengaruhi Produktivitas Kerja (Y) adalah sebesar -0.219 atau 21.9%.
 5. Kontribusi Konflik (X₂) yang secara langsung mempengaruhi Produktivitas Kerja (Y) adalah sebesar -0.297 atau 29.7%.
- b. Pengaruh Tidak Langsung
 1. Pengaruh tidak langsung variabel Stres (X₁) terhadap Produktivitas Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) adalah sebesar -0.411 X 0.469 = -0.193 atau 19.3 %.
 2. Pengaruh tidak langsung variabel Konflik (X₂) terhadap Produktivitas Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) adalah sebesar -0.367 X 0.469 = -0.172 atau 17.2 %.
- c. Pengaruh Total
 1. Pengaruh Stres (X₁) terhadap Produktivitas Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja adalah sebesar -0.219 + (-0.411 X 0.469) = -0.412 atau 41.2 %.
 2. Pengaruh Konflik (X₂) terhadap Produktivitas Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja adalah sebesar -0.297 + (-0.367 X 0.469) = -0.469 atau 46.9 %

Uji Sobel

Dikarenakan di dalam penelitian ini terdapat 2 variabel independen maka dalam uji ini akan menguji untuk masing – masing variabel yaitu stres kerja dan konflik kerja.

Untuk variabel stres kerja, pengaruh mediasi ditunjukkan oleh pengaruh tidak langsung yaitu perkalian (P₁ x P₃) = (-0.411 X 0.469) sebesar -0.193, maka uji sobel sebagai berikut :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0.469)^2(0.178)^2 + (-0.411)^2(0.081)^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0.001108 + 0.000208}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0.008077} = 0.0898721$$

Berdasarkan hasil di atas dapat menghitung nilai t_{hitung} pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{0.411 \times 0.469}{0.0898721} = 2.144825$$

Untuk variabel stres kerja, pengaruh mediasi ditunjukkan oleh pengaruh tidak langsung yaitu perkalian ($P_2 \times P_3$) = (-0.367 X 0.469) maka uji sobel sebagai berikut :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0.469)^2(0.153)^2 + (-0.367)^2(0.081)^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0.000884 + 0.000154}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0.006033} = 0.0776724$$

Berdasarkan hasil di atas dapat menghitung nilai t_{hitung} pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{0.367 \times 0.469}{0.0776724} = 2.216013$$

Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh mediasi pada variabel *intervening* yaitu motivasi kerja karena masing – masing t_{hitung} lebih besar dari 1.98.

Pembahasan

Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja pada PT Aivon Mediatama

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan program SPSS 21 yang telah dilakukan di atas, variabel stres kerja terhadap motivasi kerja pada PT Aivon Mediatama memperoleh nilai signifikansi 0.001 dengan nilai koefisien negatif, nilai tersebut < 0.050, maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 41.1% pada PT Aivon Mediatama. Oleh karena dari itu, hipotesis pertama diterima.

Nilai koefisien negatif menunjukkan bahwa arah pengaruh adalah negatif, yang berarti jika stres pada karyawan semakin meningkat maka motivasi kerja karyawan akan menurun, begitu pula sebaliknya. Artinya jika PT Aivon Mediatama kurang memperhatikan beban dan tekanan kerja yang diberikan pada karyawan seperti membiarkan karyawan lembur setiap hari, hal ini dapat memicu meningkatnya stres kerja yang akhirnya berdampak pada motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Konflik Kerja terhadap Motivasi Kerja pada PT Aivon Mediatama

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan program SPSS 21 yang telah dilakukan di atas, variabel konflik kerja terhadap motivasi kerja pada PT Aivon Mediatama memperoleh nilai signifikansi 0.003 dengan nilai koefisien negatif, nilai tersebut < 0.050, maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 36.7% pada PT Aivon Mediatama. Oleh karena dari itu, hipotesis kedua diterima.

Nilai koefisien negatif menunjukkan bahwa arah pengaruh adalah negatif, yang berarti jika konflik itu meningkat akan menyebabkan penurunan motivasi kerja. Di PT Aivon Mediatama sendiri pemecahan unit – unit divisi dan seringnya karyawan di pindahkan dari satu proyek ke proyek lain antar divisi merupakan salah satu pemicu konflik kerja seperti koordinasi kerja yang kurang baik. Keadaan ini menurunkan motivasi kerja karyawan berupa hubungan dengan rekan kerja yang kurang baik.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada PT Aivon Mediatama

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan program SPSS 21 yang telah dilakukan di atas, variabel motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Aivon Mediatama memperoleh nilai signifikansi 0.000 dengan nilai koefisien positif, nilai tersebut < 0.050 , maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja sebesar 46.9% pada PT Aivon Mediatama. Arah positif berarti jika motivasi kerja karyawan baik atau meningkat maka produktivitas kerja karyawan akan baik dan meningkat, begitu pula sebaliknya. Oleh karena dari itu, hipotesis ketiga diterima.

Dalam PT Aivon Mediatama sendiri pemberian motivasi ada beberapa macam, salah satunya adalah insentif tiap serah terima proyek yang disesuaikan dengan nilai proyek yang dipegang masing – masing karyawan. Ini adalah salah satu bentuk motivasi berupa tunjangan yang akhirnya mampu mendorong karyawan untuk selalu lebih meningkatkan kualitas/mutu kerja sehingga produktivitas karyawan meningkat.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada PT Aivon Mediatama

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan program SPSS 21 yang telah dilakukan di atas, variabel stres kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Aivon Mediatama memperoleh nilai signifikansi 0.019 dengan nilai koefisien negatif, nilai tersebut < 0.050 , maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 21.9% pada PT Aivon Mediatama. Oleh karena dari itu, hipotesis keempat diterima. Artinya stres kerja yang rendah dapat ditunjukkan dari produktivitas kerja karyawan yang tinggi, begitu pula jika stres kerja meningkat maka dapat menyebabkan penurunan produktivitas. Sebagai contoh, pada PT Aivon Mediatama seorang supervisor tidak memiliki wewenang untuk memberi tugas pada marketing maka jika proyek manajer tidak ada di tempat atau sedang berhalangan hadir sehingga proyek tidak berjalan lancar. Hal ini kemudian bisa memicu stres pada karyawan dalam proyek tersebut yang akhirnya berdampak pada penurunan produktivitas berupa menurunnya efisiensi kerja karyawan.

Pengaruh Konflik Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada PT Aivon Mediatama

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan program SPSS 21 yang telah dilakukan di atas, variabel konflik kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Aivon Mediatama memperoleh nilai signifikansi 0.001 dengan nilai koefisien negatif, nilai tersebut < 0.050 , maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja sebesar 29.7% pada PT Aivon Mediatama. Oleh karena dari itu, hipotesis kelima diterima. Nilai koefisien negatif menunjukkan bahwa arah pengaruh adalah negatif, yang berarti jika terdapat peningkatan konflik kerja maka dapat menyebabkan penurunan produktivitas karyawan.

Salah satu yang bisa memicu konflik kerja pada PT Aivon Mediatama adalah saling ketergantungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sebagai contoh, implementor terkadang harus menunggu perbaikan aplikasi dari programmer terlebih dahulu dan hal ini bisa menyebabkan menurunnya produktivitas implementor itu sendiri berupa pekerjaan yang tidak sesuai *deadline* dan hasil pekerjaan yang tidak sesuai standar.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja pada PT Aivon Mediatama

Berdasarkan hasil uji SPSS yang telah dilakukan dalam penelitian ini, variabel stres berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan stres juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, dikarenakan dari hasil uji SPSS ketiganya memiliki pengaruh yang signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa stres berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Aivon Mediatama. Hal ini juga ditunjukkan dari hasil uji sobel yang menunjukkan terdapat pengaruh mediasi dan berarti motivasi kerja mampu memediasi stres dan produktivitas kerja.

Besaran kontribusi pengaruh secara langsung stres terhadap produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 21.9 %, sedangkan besaran kontribusi pengaruh tidak langsung stres terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja adalah sebesar 19.3 %, maka dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perhitungan secara langsung dengan tidak menggunakan variabel *intervening* motivasi kerja hasilnya lebih baik. Sedangkan pengaruh total pengaruh stres kerja terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja adalah sebesar 41.2%.

Pengaruh Konflik Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja pada PT Aivon Mediatama

Berdasarkan hasil uji SPSS yang telah dilakukan dalam penelitian ini, variabel konflik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan konflik juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, dikarenakan dari hasil uji SPSS ketiganya memiliki pengaruh yang signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Aivon Mediatama. Hal ini juga ditunjukkan dari hasil uji sobel yang menunjukkan terdapat pengaruh mediasi dan berarti motivasi kerja mampu memediasi konflik dan produktivitas kerja.

Besaran kontribusi pengaruh secara langsung konflik terhadap produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 29.7 %, sedangkan besaran kontribusi pengaruh tidak langsung konflik terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja adalah sebesar 17.2 %, maka dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perhitungan secara langsung dengan tidak menggunakan variabel *intervening* motivasi kerja hasilnya lebih baik Dan total pengaruh konflik kerja terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja adalah sebesar 46.9%.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Stres berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT Aivon Mediatama dengan arah pengaruh negatif. Ini berarti jika stres kerja pada karyawan meningkat maka dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja karyawan.
2. Konflik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT Aivon Mediatama dengan arah pengaruh negatif. Ini berarti jika konflik kerja antar karyawan menurun maka dapat menyebabkan peningkatan motivasi kerja karyawan.
3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pada PT Aivon Mediatama dengan arah pengaruh positif. Artinya jika perusahaan mampu meningkatkan atau memotivasi karyawan maka hal ini akan berpengaruh positif yaitu meningkatkan produktivitas kerja.
4. Stres berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pada PT Aivon Mediatama dengan arah pengaruh negatif. Artinya jika stres pada karyawan terjadi terus menerus dan meningkat tanpa ada penanganan yang baik akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja, dan jika stres rendah dan mampu dikendalikan dengan baik maka produktivitas akan meningkat.
5. Konflik berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pada PT Aivon Mediatama dengan arah pengaruh negatif. Ini berarti bahwa jika konflik meningkat maka akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja, begitu pula sebaliknya.
6. Stres berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja pada PT Aivon Mediatama. Dan motivasi mampu memediasi hubungan pengaruh stres terhadap produktivitas.
7. Konflik berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja pada PT Aivon Mediatama. Dan motivasi mampu memediasi hubungan pengaruh konflik terhadap produktivitas.

Saran

1. Perusahaan harus tetap memperhatikan beban dan tekanan kerja termasuk mengatur waktu kerja dan lembur pada karyawan agar kestabilan karyawan terjaga.
2. Perusahaan harus berusaha mengendalikan konflik dengan memberikan solusi jika ada masalah dan menjaga keharmonisan hubungan kerja. Jika terdapat hal yang dianggap dapat menyebabkan konflik seperti ketergantungan kerja maka perusahaan harus segera mengatasi.
3. Pemberian motivasi berupa *gathering* secara berkala supaya keakraban antar karyawan terjalin dan loyalitas terhadap perusahaan meningkat.
4. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan karyawan dengan memberikan tunjangan yang sesuai atau *reward* bagi karyawan berprestasi
5. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan dengan pemberian *training*
6. Memberikan jaminan dan keselamatan bagi karyawan seperti jaminan kesehatan tambahan sehingga karyawan meningkat motivasinya dalam bekerja yang nantinya akan mampu meningkatkan produktivitas karyawan itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1*, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Jakarta : Salemba Empat
- Rivai, Veithzal dan Ella Sagala, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta : Rajawali Pers.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.