

Pengaruh Konflik Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. Semen Tonasa Sulawesi Selatan

Raissa Muhayminah A.P¹, Romansyah Sahabuddin², Muh. Ichwan Musa³,
Burhanuddin⁴, Uhud Darmawan Natsir⁵

Universitas Negeri Makassar, Indonesia

*Correspondence: rmuhayminah29@gmail.com

ABSTRACT

Keywords:

Konflik kerja, lingkungan kerja, stress kerja, kinerja karyawan

Article Info:

Received: 19/12/2025

Revised: 25/02/2026

Accepted: 29/03/2026

Published: 16/04/2026

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh konflik kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening pada PT Semen Tonasa. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh positif signifikan terhadap stres kerja, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja. Konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan. Stres kerja juga terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, stres kerja tidak memediasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja, namun memediasi sebagian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan konflik, peningkatan lingkungan kerja, dan pengendalian stres untuk mendukung kinerja karyawan.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)



How to cite: Muhayminah A.P, R., Sahabuddin, R., Musa, M. I., Burhanuddin, & Natsir, U. D. (2026). Pengaruh Konflik Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. Semen Tonasa Sulawesi Selatan. SINOMIKA JOURNAL: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi, 5(1). <https://doi.org/10.54443/sinomika.v5i1.4137>

Introduction

Industri semen merupakan sektor dengan tingkat tekanan kerja tinggi, standar keselamatan ketat, serta tuntutan produktivitas yang terus meningkat. PT Semen Tonasa sebagai produsen semen terbesar di kawasan Indonesia Timur saat ini menghadapi fenomena penting terkait sumber daya manusia, yaitu meningkatnya turnover dari 8% menjadi 14% dalam periode 2020–2023 serta penurunan kepuasan kerja sekitar 18% pada periode yang sama. Selain itu, tingginya tuntutan produksi, perubahan struktur kerja, serta beban operasional yang kompleks menimbulkan tekanan psikologis yang semakin besar bagi karyawan. Fenomena ini menunjukkan adanya masalah yang berkaitan dengan konflik kerja, kondisi lingkungan kerja, dan stres kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan.

Konflik kerja menjadi salah satu isu yang kerap muncul, baik berupa konflik antarindividu, ketidaksesuaian peran, maupun beban tugas yang tidak seimbang. Menurut Mangkunegara (2017), konflik dapat memicu ketegangan emosional dan kelelahan mental

yang menyebabkan peningkatan stres kerja. Robbins dan Judge (2017) juga menekankan bahwa konflik yang tidak dikelola dengan baik akan memperburuk beban psikologis dan menurunkan konsentrasi karyawan. Di sisi lain, penelitian Ronquillo, Ellis & Toney-Butler (2023) menunjukkan bahwa konflik tertentu dapat bersifat fungsional dan justru meningkatkan fokus serta keputusan kerja ketika dikelola secara konstruktif. Hal ini menunjukkan bahwa konflik memiliki dua sisi yang dapat berdampak positif maupun negatif terhadap kinerja, tergantung pada bagaimana perusahaan mengelolanya.

Lingkungan kerja juga menjadi fenomena penting di PT Semen Tonasa. Perusahaan telah melakukan berbagai perbaikan lingkungan kerja fisik, seperti fasilitas produksi, sistem keamanan, dan kenyamanan area kerja. Namun, berdasarkan hasil penelitian, peningkatan lingkungan kerja sering diikuti dengan meningkatnya standar operasional dan target produksi, sehingga memunculkan stres tambahan bagi karyawan. Fenomena ini menunjukkan bahwa perbaikan fasilitas saja tidak cukup, karena lingkungan kerja nonfisik seperti hubungan interpersonal, budaya kerja, tingkat pengawasan, dan dukungan atasan turut memengaruhi kondisi psikologis serta kinerja pegawai. Industri semen yang berbasis lapangan dengan risiko kerja tinggi juga memperkuat kebutuhan akan lingkungan kerja yang benar-benar kondusif.

Berbagai penelitian terdahulu telah meneliti hubungan konflik kerja, lingkungan kerja, stres kerja, dan kinerja, namun sebagian besar dilakukan di sektor perbankan, pendidikan, dan kesehatan, bukan industri berat seperti semen. Selain itu, penelitian yang menguji stres kerja sebagai variabel mediasi masih terbatas sehingga mekanisme pengaruh tidak langsung antarvariabel belum tergambarkan secara jelas. Celah penelitian ini memperkuat urgensi analisis komprehensif pada PT Semen Tonasa yang sedang mengalami fenomena penurunan kesejahteraan kerja. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening.

Method

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosisatif yang bertujuan menganalisis hubungan kausal antara konflik kerja, lingkungan kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan. Metode kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel secara terstruktur melalui instrumen kuisioner dan analisis statistik untuk menguji hipotesis penelitian. Lokasi penelitian berada di PT. Semen Tonasa, Desa Biring Era, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep, dan pelaksanaan penelitian direncanakan berlangsung selama September hingga Oktober 2025.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Semen Tonasa, sementara sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* sesuai kriteria tertentu yang relevan dengan variabel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner berbasis skala likert untuk mengukur konflik kerja, lingkungan kerja, stres kerja dan kinerja karyawan. Instrumen penelitian ini diuji melalui uji validitas dan reliabilitas menggunakan *outer loading*, *cronbach's alpha*, dan *composite reliability* yang menunjukkan seluruh indikator valid dan reliabel untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) melalui dua tahap, yaitu *outer model* untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas, dan *inner model* untuk menguji hubungan struktural antarvariabel. Analisis model struktural meliputi pengujian koefisien jalur, *t-statistic*, *p-value*, *R-square*, dan pengaruh mediasi untuk menentukan hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian sesuai kerangka konseptual yang ditetapkan. Model ini dipilih karena mampu menggambarkan hubungan kausal yang kompleks dan menguji variabel mediasi secara simultan.

Results and Discussion

1. Analisis Deskriptif Hasil Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa konflik kerja berada pada kategori sedang, yang berarti sebagian karyawan merasakan perbedaan pendapat dan ketidaksesuaian tugas namun masih dalam batas wajar. Lingkungan kerja dinilai baik oleh sebagian besar responden, terutama terkait fasilitas, kenyamanan, dan hubungan antar rekan kerja. Stres kerja berada pada kategori sedang, di mana karyawan merasakan tekanan dari tuntutan pekerjaan tetapi masih dapat mengelolanya. Sementara itu, kinerja karyawan berada pada kategori tinggi, ditandai dengan kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu, kualitas kerja yang baik, serta tanggung jawab yang tinggi.

Hasil Uji Measurement Model/Outer Model

Table 1. Outer Loading

| Indikator | X1 | X2 | Y | Z |
|-----------|-------|-------|---|---|
| X1 | 0.718 | | | |
| X10 | 0.718 | | | |
| X11 | | 0.463 | | |
| X12 | | 0.505 | | |
| X13 | | 0.585 | | |
| X14 | | 0.650 | | |
| X15 | | 0.730 | | |
| X16 | | 0.593 | | |
| X17 | | 0.646 | | |
| X18 | | 0.695 | | |
| X19 | | 0.660 | | |
| X2 | 0.751 | | | |
| X20 | | 0.627 | | |
| X21 | | 0.674 | | |
| X22 | | 0.736 | | |
| X23 | | 0.641 | | |
| X24 | | 0.620 | | |

| | | |
|-----|-------|-------|
| X3 | 0.711 | |
| X4 | 0.768 | |
| X5 | 0.760 | |
| X6 | 0.741 | |
| X7 | 0.745 | |
| X8 | 0.691 | |
| X9 | 0.667 | |
| Y1 | | 0.689 |
| Y10 | | 0.523 |
| Y2 | 0.714 | |
| Y3 | 0.648 | |
| Y4 | 0.733 | |
| Y5 | 0.713 | |
| Y6 | 0.708 | |
| Y7 | 0.465 | |
| Y8 | 0.635 | |
| Y9 | 0.622 | |
| Z1 | | 0.678 |
| Z10 | | 0.577 |
| Z2 | | 0.685 |
| Z3 | | 0.531 |
| Z4 | | 0.543 |
| Z5 | 0.747 | |
| Z6 | 0.658 | |
| Z7 | 0.720 | |
| Z8 | 0.648 | |
| Z9 | 0.662 | |

Sumber: *Data diolah, 2026*

Hasil uji outer loading menunjukkan bahwa sebagian besar indikator pada variabel Konflik Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Kinerja Karyawan telah memenuhi kriteria validitas konvergen karena memiliki nilai loading di atas 0,70, sehingga mampu merepresentasikan konstruksya secara baik. Beberapa indikator pada variabel Stres Kerja dan Kinerja Karyawan memiliki nilai loading di bawah 0,70 namun tetap berada di atas batas toleransi minimum 0,40, sehingga tetap dipertahankan karena secara teoritis relevan dan masih memberikan kontribusi terhadap pengukuran variabel. Indikator pada variabel Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja

menunjukkan performa yang lebih stabil dengan nilai loading berada pada kisaran 0,57–0,82, menandakan validitas yang kuat. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator dalam penelitian telah memenuhi persyaratan validitas konvergen sehingga layak digunakan dalam pengujian model struktural selanjutnya.

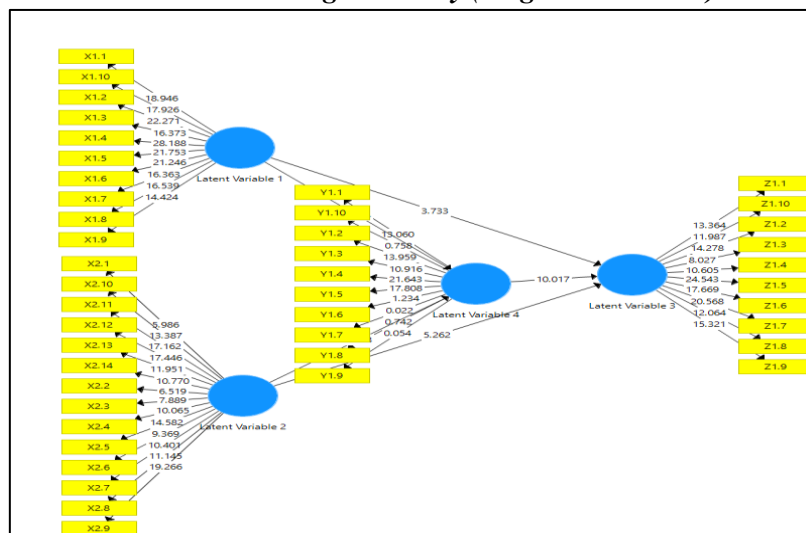
Table 2. Discriminant Validity

| Variabel | Konflik Kerja (X1) | Lingkungan Kerja (X2) | Kinerja Karyawan (Y) | Stres Kerja (Z) |
|-----------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|
| Konflik Kerja (X1) | 0,727 | | | |
| Lingkungan Kerja (X2) | 0,568 | 0,635 | | |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,571 | 0,662 | 0,649 | |
| Stres Kerja (Z) | 0,444 | 0,553 | 0,728 | 0,511 |

Sumber: Data diolah, 2026

Nilai AVE seluruh variabel juga berada di atas batas minimal 0,50, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam setiap variabel memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel laten yang diwakilinya. Selain itu, korelasi antarvariabel menunjukkan bahwa tidak terdapat tumpang tindih pengukuran antar konstruk, sehingga memastikan bahwa setiap variabel baik Konflik Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja, maupun Kinerja Karyawan memiliki karakteristik yang unik dan terukur secara tepat.

Gambar 1. Convergent Validity (Diagram SmartPLS)



Sumber: Data diolah, 2026

Hasil uji *convergent validity* menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang ditetapkan. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* masing-masing variabel berada di atas batas minimal 0,50, yang menandakan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur. Selain itu, nilai outer loading sebagian besar indikator juga berada di atas 0,70, sehingga mengonfirmasi bahwa indikator-indikator tersebut mampu merepresentasikan variabel laten secara baik. Beberapa indikator dengan nilai

loading antara 0,40–0,70 tetap dipertahankan karena masih relevan secara teoritis serta tidak menurunkan kualitas pengukuran konstruk.

Hasil Uji Structural Model/Inner Model

Table 3. R-Square

| Matrix | R Square | R Square Adjusted |
|----------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,652 | 0,646 |
| Stres Kerja (Z) | 0,331 | 0,324 |

Sumber: Data diolah, 2026

Variabel Stres Kerja memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,331, yang berarti 33,1% variabel Stres Kerja dapat dijelaskan oleh Konflik Kerja dan Lingkungan Kerja, sedangkan 66,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan memperoleh nilai *R-Square* sebesar 0,653, yang menunjukkan bahwa sebesar 65,3% variasi kinerja dapat dijelaskan secara simultan oleh Konflik Kerja, Lingkungan Kerja, dan Stres Kerja.

Table 4. Path Coefficient

| Path Coefficient | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| Konflik Kerja (X1) > Kinerja Karyawan (Y) | 0,194 | 0,195 | 0,052 | 3,733 | 0,000 |
| Konflik Kerja (X1) > Stres Kerja (Z) | 0,191 | 0,198 | 0,071 | 2,714 | 0,007 |
| Lingkungan Kerja (X2) > Kinerja Karyawan (Y) | 0,284 | 0,280 | 0,054 | 5,262 | 0,000 |
| Lingkungan Kerja (X2) > Stres Kerja (Z) | 0,444 | 0,459 | 0,061 | 7,248 | 0,000 |
| Stres Kerja (Z) > Kinerja Karyawan (Y) | 0,485 | 0,486 | 0,048 | 10,017 | 0,000 |

Sumber: Data diolah, 2026

Hasil *path coefficient* menunjukkan bahwa Konflik Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Stres Kerja, sedangkan Lingkungan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja. Konflik Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, sementara Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Selain itu, Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan

terhadap Kinerja. Dengan demikian, lingkungan kerja menjadi faktor yang paling kuat memengaruhi kinerja dan stres kerja karyawan.

Hasil Uji Structural Model/Inner Model
Table 6. Path Coefficient (Indirect Effect)

| Path Coefficient | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV)) | P Values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Konflik Kerja (X1) > Kinerja Karyawan (Y) > Stres Kerja (Z) | 0.093 | 0.096 | 0.035 | 2.629 | 0.009 |
| Lingkungan Kerja (X2) > Kinerja Karyawan (Y) > Stres Kerja (Z) | 0.216 | 0.224 | 0.040 | 5.381 | 0.000 |

Sumber: Data diolah, 2026

Hasil *indirect effect* menunjukkan bahwa Stres Kerja tidak memediasi pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja karena pengaruh konflik terhadap stres dan kinerja tidak membentuk jalur tidak langsung yang signifikan. Sebaliknya, Stres Kerja memediasi sebagian pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja, yang berarti lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui penurunan stres kerja.

Conclusion

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh positif signifikan terhadap stres kerja, yang berarti semakin tinggi konflik yang terjadi, semakin meningkat tekanan psikologis yang dirasakan karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja, sehingga semakin baik kondisi kerja baik fisik maupun nonfisik semakin rendah tingkat stres karyawan. Pada hubungan langsung terhadap kinerja, konflik kerja tidak berpengaruh signifikan, menunjukkan bahwa konflik yang muncul masih bersifat fungsional dan tidak mengganggu hasil kerja. Sementara itu, lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, menegaskan bahwa suasana kerja yang kondusif mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan produktif

Selanjutnya, stres kerja terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, sehingga semakin tinggi stres, semakin menurun kemampuan karyawan dalam mencapai target dan kualitas kerja. Pada pengujian mediasi, stres kerja tidak memediasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karena konflik tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Namun, stres kerja memediasi sebagian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja secara langsung dan juga secara tidak langsung melalui penurunan tingkat stres. Temuan ini menegaskan bahwa faktor paling dominan dalam peningkatan kinerja di PT Semen Tonasa adalah kualitas lingkungan kerja

References

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Riau: Zanafa Publishing.
- Agus. (2023). *Manajemen: Teori dan praktik dalam organisasi modern*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.)*. California: SAGE Publications.
- Darmawan, A. (2023). *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada PT. Timur Raya Anugerah Damai)*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management (15th ed.)*. Alberta: Pearson Education.
- Edison, R. (2016). *Pengukuran kinerja dan evaluasi prestasi kerja*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19 (5th ed.)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior (8th ed.)*. Boston: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maskun, M. H. (2016)). *Pengaruh stres dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Palu*. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)*, 2(3), 251–260.
- Nitisemito, A. S. (2013). *Manajemen Personalialia : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Putri Adhistry, S. F. (2023). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja (Literature Review MSDM)*. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 4(1), 134-148.
- Ridho, A. (2019). *Manajemen stres dan kinerja karyawan*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Saydam, G. (2000). *Manajemen sumber daya manusia: Suatu pendekatan mikro (dalam tanya jawab)*. Jakarta: Djambatan.
- Sedarmayanti. (2018). *Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Summiati, S. S. (2024). *Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Gersindo Minang Plantation (GMP), Pasaman, Sumatera Barat*. *Ekasakti Matua Jurnal Manajemen Vol. 2, No. 1*.
- Thalibana, Y. B. (2022). *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia)*. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen Vol.1, No.4, , 01-09*.