

## Pengaruh *Work Overload* dan *Role conflict* Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Garuda Lounge Denpasar

Ni Made Dinda Ferdina<sup>1</sup>, Komang Widhya Sedana Putra P<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Pendidikan Nasional Denpasar, Indonesia

*nimadedindaferdina@gmail.com*<sup>1</sup>, *widhyasedana@undiknas.ac.id*<sup>2</sup>

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of Work Overload and Role conflict on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at the Garuda Executive Lounge Denpasar. The research is grounded in the increasing operational demands within premium service environments, which potentially generate excessive workload and unclear role expectations, thereby reducing job satisfaction and employee performance. The theoretical framework encompasses the concepts of Work Overload, Role conflict, job satisfaction, and employee performance, described through perspectives in human resource management and organizational behavior theory. This research employs a quantitative approach using a survey method with a saturated sampling technique involving 34 employees. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression and mediation testing. The results indicate that Work Overload and Role conflict have a negative and significant effect on job satisfaction, and both variables significantly influence employee performance. Job satisfaction has a positive effect on performance and functions as a mediating variable in the relationship between Work Overload and Role conflict with employee performance. These findings highlight the importance of managing workload distribution and clarifying role expectations to maintain job satisfaction and performance quality within premium service operations.*

**Keywords :** *Work Overload, Role conflict, Job Satisfaction, Employee Performance, Garuda Executive Lounge Denpasar.*

### ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis pengaruh *Work Overload* dan *Role conflict* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Garuda Executive Lounge Denpasar. Latar belakang penelitian berangkat dari meningkatnya tuntutan operasional layanan yang berpotensi menimbulkan beban kerja berlebih dan konflik peran, sehingga berimplikasi pada turunnya kepuasan dan kinerja karyawan. Kajian teoretis mencakup konsep beban kerja, konflik peran, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan yang diuraikan melalui perspektif manajemen sumber daya manusia dan teori perilaku organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan teknik sampling jenuh terhadap 34 karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda serta uji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Overload* dan *Role conflict* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sekaligus berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Work Overload* dan *Role conflict* dengan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan beban kerja dan kejelasan peran untuk menjaga kepuasan serta kinerja dalam konteks pelayanan premium.

**Kata kunci :** *Work Overload, Role conflict, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Garuda Executive Lounge Denpasar.*

## PENDAHULUAN

Industri penerbangan merupakan sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan sebagai kunci keberhasilan dalam membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan. Persaingan yang semakin ketat menuntut setiap maskapai tidak hanya mengutamakan aspek keselamatan dan ketepatan waktu, tetapi juga memberikan pengalaman prima yang menyeluruh kepada penumpang (Ali et al., 2021). Layanan yang berkualitas tinggi menjadi salah satu diferensiasi penting bagi maskapai di tengah kompetisi global (Ali et al., 2021).

Pelayanan prima tidak hanya terbatas pada saat penerbangan (*in-flight service*), tetapi juga mencakup layanan darat (*ground handling*), seperti proses *check-in*, penanganan bagasi, *boarding*, serta fasilitas ruang tunggu (*Lounge*) yang menjadi bagian penting dalam menciptakan pengalaman perjalanan yang menyeluruh (Hatipoğlu et al., 2025). Layanan darat yang berkualitas tinggi menciptakan kesan pertama (*first impression*) yang kuat bagi penumpang dan menjadi indikator profesionalisme serta komitmen maskapai terhadap pelanggannya (Ali et al., 2021). Oleh karena itu, kualitas layanan lounge menjadi aspek yang paling diperhatikan dalam pelayanan sektor penerbangan.

Salah satu layanan darat unggulan adalah *Lounge*, yang dirancang untuk memberikan kenyamanan maksimal bagi penumpang yang dapat menikmati fasilitas tersebut. *Lounge* merupakan fasilitas eksklusif yang disediakan oleh maskapai penerbangan tertentu bagi penumpang kelas tertentu, seperti penumpang *First Class*, *Business Class*, dan anggota *frequent flyer* atau pemegang kartu keanggotaan khusus dari maskapai (Garuda Indonesia, 2025). Fasilitas ini menawarkan beberapa fasilitas khusus seperti tempat duduk dan istirahat yang nyaman, makanan dan minuman yang disediakan di *buffet*, akses *Wi-Fi*, ruang kerja, kamar mandi dan ruang ibadah. Layanan *Lounge* sering dipandang bahkan lebih penting dibanding layanan *in-flight* bagi penumpang premium seperti halnya pada penerbangan Garuda Indonesia yang menghadirkan *Garuda Executive Lounge* (Ji Kim-Yae & Kim, 2020). *Garuda Executive Lounge* hadir di beberapa bandara strategis, seperti Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Denpasar. Kehadiran *Lounge* ini tidak hanya menjadi nilai tambah bagi penumpang Garuda Indonesia saja, tetapi juga sebagai representasi kualitas layanan maskapai Garuda Indonesia secara keseluruhan dan satu-satunya maskapai yang menyediakan *full-service carrier* (FSC) yang mempertahankan Lounge eksklusif sebagai pelayanan prima (Garuda Indonesia, 2025).

Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara harapan Perusahaan terkait pelayanan prima dengan kondisi operasional di *Garuda Executive Lounge*. Hasil observasi awal peneliti di lapangan memperlihatkan pelayanan sering tidak konsisten, terutama pada jam padat dengan peningkatan kuantitas penumpang Garuda Indonesia setiap tahun. Keterbatasan jumlah tenaga kerja menyebabkan karyawan harus merangkap beberapa peran sekaligus, mulai dari *frontliner*, *waiter*, *cook*, hingga petugas kebersihan seperti *housekeeping* dan *steward*. Situasi ini memunculkan adanya gap seperti *Work Overload* dan *Role conflict* yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan dan kualitas pelayanan.

Tidak hanya di *Garuda Executive Lounge*, fenomena serupa juga dialami oleh lounge maskapai internasional, dimana standar tinggi pelayanan justru meningkatkan tekanan kerja. Penelitian (Unguren & Arslan, 2021) menunjukkan bahwa ketidakseimbangan anatar tuntutan kerja dengan sumber daya berakibat pada stress kerja, turnover yang tinggi, dan penurunan performa karyawan. Kondisi ini sejalan dengan *Garuda Executive Lounge* Denpasar terminal domestik, di mana peningkatan jumlah penumpang tidak diimbangi dengan penambahan pegawai yang signifikan. Hal ini berpotensi menurunkan kualitas layanan jika tidak segera ditangani dengan strategi manajemen yang tepat.

**Tabel 1. Rekap Internal Jumlah Penumpang, Karyawan dan Turnover Karyawan**

Tahun	Rata-rata Penumpang Harian	Jumlah Karyawan	Rasio Karyawan : Penumpang	Turnover Karyawan
2022	150	28	1:5	10%
2023	250	29	1:8	12%
2024	300	30	1:10	14%
2025	400	34	1:11	15%

Sumber : Data Internal Perusahaan (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 1, jumlah penumpang *Garuda Lounge* mengalami peningkatan signifikan dari tahun 2022 hingga 2025. Pada tahun 2022, rata-rata penumpang harian tercatat 150 orang dengan jumlah karyawan 28 orang, sehingga rasio karyawan dan penumpang berada pada angka 1:5. Namun, pada tahun 2025 jumlah penumpang harian meningkat menjadi 400 orang, sementara jumlah karyawan hanya bertambah menjadi 34 orang, sehingga rasio melebar menjadi 1:11. Peningkatan jumlah penumpang yang tidak diimbangi dengan pertambahan karyawan yang sepadan berdampak pada beban kerja yang semakin tinggi. Hal ini diperkuat dengan data turnover karyawan yang menunjukkan tren peningkatan, dari 10% pada tahun 2022 menjadi 15% pada tahun 2025. Tingginya angka turnover mengindikasikan adanya masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti kelelahan kerja, kurangnya kepuasan kerja, atau tekanan beban kerja yang tidak seimbang. Kondisi tersebut menggambarkan adanya tantangan serius dalam menjaga kualitas layanan lounge. Jika tidak segera diatasi, hal ini dapat memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan dan berdampak pada citra perusahaan dalam memberikan pelayanan eksklusif kepada penumpang.

Hingga saat ini belum banyak ditemukan kajian yang secara spesifik membahas dinamika operasional serta tantangan manajemen sumber daya manusia terutama terkait pada *Work Overload* dan *Role conflict* dalam konteks layanan *Lounge* eksklusif di sektor penerbangan Indonesia, khususnya pada unit kerja *Garuda Executive Lounge* Denpasar terminal Domestik. Di Indonesia, maskapai Garuda Indonesia menjadi satu-satunya maskapai nasional yang secara konsisten menyediakan *Executive Lounge* yang dikhususkan untuk penerbangan Garuda

Indonesia saja. Hal ini menunjukkan bahwa Garuda Indonesia senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pelayanannya.

Menurut (Karatepe, 2013) *Work Overload* merupakan tuntutan kerja yang dirasa terlalu tinggi, serta perasaan bahwa ada terlalu banyak tugas yang harus diselesaikan dengan tenggat waktu yang singkat. Menurut (Collins et al., 2021) *Work Overload* adalah usaha yang dilakukan seseorang untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Kapasitas dan kemampuan tiap individu dapat dinilai berdasarkan kondisi fisik atau mentalnya. Besarnya beban kerja merupakan bagian dari kapasitas terbatas seorang operator yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti ini sering disebabkan oleh kurangnya tenaga kerja dalam tim dan kriteria tugas yang tidak realistis, sehingga berdampak negatif pada *work performance* atau kinerja karyawan (Putri Azizah et al., 2025). *Work Overload* tidak hanya menyebabkan tekanan waktu yang berlebihan bagi karyawan, tetapi juga dapat menimbulkan keraguan terhadap kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas pekerjaan secara efektif (Indudewi et al., 2024). Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa *Work Overload* dan *Role conflict* berdampak negatif pada kinerja karyawan, namun belum banyak penelitian yang mengkaji dan berfokus pada kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di industri layanan eksklusif seperti *Lounge* pada sektor penerbangan, khususnya di Indonesia dan pada Garuda *Lounge* cabang Denpasar terminal Domestik.

*Role* atau peran merupakan sekumpulan tugas yang diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan sesuai kebijakan organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Istilah "*Role conflict*" mengacu pada konflik yang terjadi ketika tuntutan pekerjaan dan peran karyawan bertentangan sehingga cukup sulit bagi seseorang memenuhi keduanya secara bersamaan di satu area (Zainal Badri & Wan Mohd Yunus, 2022). Konflik ini biasanya disebabkan oleh ketidakjelasan tanggung jawab akibat instruksi yang tidak jelas dari atasan atau komunikasi tugas yang buruk antar karyawan. Sebagai contoh, seorang waitress di Garuda *Lounge* shift pagi yang bertugas dengan *jobdesk* utamanya sekaligus membantu *jobdesk* seorang *cook* dengan *forecast* pelayanan untuk 100 orang, yang secara realistis tidak dapat diselesaikan hanya dengan tim berjumlah dua orang saja (del Pino et al., 2022).

Menurut (Eric A. Landis, Courtney L. Vick, 2004) kepuasan kerja memainkan peran penting dalam dunia kerja, karena mencerminkan bagaimana sikap seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki pandangan positif terhadap tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Emosi positif atau nilai yang dimiliki seseorang terhadap suatu hal dapat menjadi indikator kepuasan yang dirasakan. *Job satisfaction* atau kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan pencapaian dan keberhasilan seseorang di tempat kerja yang berkaitan langsung dengan kinerja dan kesejahteraan mereka (Manali Gaur & Richa Mishra, 2021). Sejalan dengan hal tersebut, seseorang yang merasa puas dengan profesinya cenderung memberikan kontribusi maksimal dalam kinerjanya. Tingkat pengabdian mereka tercermin dari keterlibatan dalam pelayanan, manajemen waktu, serta tanggung jawab pekerjaan lainnya. (Eric A. Landis, Courtney L. Vick, 2004).

Menurut (Ramadhani & Meidiani, 2021) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja merupakan tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, baik dalam unit maupun divisi dengan kemampuan dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan dari organisasi/perusahaan (Mukmin & Prasetyo, 2021). Menurut (Kumalasari, 2022) kinerja merupakan hasil dari sinergi antara usaha yang dilakukan, kemampuan individu, serta persepsi terhadap tugas yang diemban. Kinerja yang tinggi mencerminkan langkah nyata dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, penting dilakukan berbagai upaya sistematis untuk terus meningkatkan kinerja.

Dalam konteks industri *hospitality* menunjukkan bahwa *Work Overload* dan *Role conflict* berdampak signifikan terhadap penurunan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Unguren & Arslan, 2021). Ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya menyebabkan meningkatnya tekanan psikologis dan penurunan kinerja atau performa kerja karyawan (Tang & Vandenberghe, 2021). Namun demikian, beberapa studi juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi, yang mampu mengurangi dampak negatif dari beban kerja dan konflik peran terhadap kinerja (Janib et al., 2021).

Ketertarikan peneliti untuk mengangkat topik ini didasari oleh keterlibatan langsung dalam kegiatan praktik kerja lapangan di lingkungan *Garuda Lounge* cabang Denpasar terminal Domestik sejak tahun 2023. Peneliti menyaksikan secara nyata dinamika kerja dan berbagai tantangan yang dihadapi oleh karyawan *Lounge*, terutama pada saat volume penumpang meningkat pada waktu tertentu. Peneliti melihat bahwa meskipun SOP telah tersedia, pelaksanaannya masih belum maksimal karena adanya tekanan kerja yang tinggi dan kurangnya pembagian peran yang jelas. Selain itu, hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan *Garuda Executive Lounge* Denpasar menurun. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan jumlah tenaga kerja dalam operasional, yang berdampak pada ketidakjelasan peran serta meningkatnya beban kerja yang harus ditanggung oleh karyawan. Harapan perusahaan terhadap standar pelayanan belum sepenuhnya tercapai di lapangan, yang mencerminkan adanya gap antara harapan dan kenyataan. Meskipun beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh *Work Overload* dan *Role conflict* terhadap kinerja karyawan di sektor *hospitality*, penelitian yang secara spesifik meneliti konteks *Lounge* eksklusif di industri penerbangan Indonesia, khususnya di *Garuda Executive Lounge* Denpasar masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menghadirkan pendekatan yang lebih kontekstual dan relevan terhadap kondisi kerja nyata di lapangan.

Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi Teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, tetapi juga bernilai praktis dalam membantu manajemen *Garuda Executive Lounge* Denpasar menyusun kebijakan yang lebih adaptif terhadap kondisi kerja nyata. Keterlibatan langsung peneliti dalam kegiatan praktik kerja lapangan menjadi keunggulan tersendiri yang

memperkaya pemahaman kontekstual dalam penelitian ini. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menawarkan kontribusi Teoretis, tetapi juga solusi aplikatif bagi manajemen *Garuda Executive Lounge* cabang Denpasar terminal Domestik. Berdasarkan uraian tersebut sehingga peneliti memutuskan untuk mengambil judul “Pengaruh *Work Overload* dan *Role conflict* Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan *Garuda Lounge* Denpasar”.

## TINJAUAN LITERATUR

### Teori *Job Demands-Resources* (JD-R)

Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) merupakan salah satu kerangka konseptual yang banyak digunakan dalam memahami hubungan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki individu maupun organisasi. Model ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama, yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). Tuntutan pekerjaan mencakup aspek-aspek yang membutuhkan upaya fisik, kognitif, maupun emosional yang tinggi, seperti beban kerja, tekanan waktu, dan konflik peran (Tummers & Bakker, 2021). Sementara itu, sumber daya pekerjaan meliputi faktor-faktor yang membantu individu mencapai tujuan kerja, mengurangi beban, dan meningkatkan motivasi, seperti dukungan sosial, otonomi, maupun peluang pengembangan karier (Inoue et al., 2021).

### *Work Overload*

Menurut (Susanto, 2024), *Work Overload* atau beban kerja berlebih merupakan kondisi ketika tuntutan pekerjaan yang diterima karyawan melebihi kapasitas waktu, kemampuan, dan sumber daya yang dimiliki sehingga menimbulkan tekanan psikologis dan berpotensi menurunkan kinerja. Beban kerja yang berlebihan menyebabkan karyawan mengalami stres kerja yang berdampak pada efektivitas penyelesaian tugas. Sementara itu, (Damayanti et al., 2021) mendefinisikan *Work Overload* sebagai akumulasi tugas dan tanggung jawab yang tidak sebanding dengan kemampuan serta waktu yang tersedia, yang dapat menurunkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai. Beban kerja yang tidak seimbang menciptakan tekanan yang mengganggu keseimbangan peran, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi. (Yen et al., 2024) menekankan bahwa *Work Overload* bukan hanya soal kuantitas pekerjaan yang banyak, tetapi juga terkait dengan intensitas tuntutan kerja yang berlebihan, baik secara fisik maupun kognitif. Kondisi ini memicu stres kerja dan mengurangi kepuasan kerja, yang pada akhirnya berimplikasi pada kinerja dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

### *Role conflict*

Menurut (Damayanti et al., 2021), *Role conflict* atau konflik peran adalah kondisi ketika individu menghadapi tuntutan pekerjaan yang saling bertentangan sehingga menimbulkan tekanan kerja dan berpotensi menurunkan kinerja. Konflik peran biasanya muncul karena perbedaan harapan dari atasan, rekan kerja, maupun organisasi yang tidak sejalan dengan kapasitas pegawai. Sementara itu, (Naseer et al.,

2021) mendefinisikan *Role conflict* sebagai ketidakjelasan dan ketidaksesuaian antara ekspektasi organisasi dengan tugas yang harus dijalankan karyawan. Konflik peran yang tidak dikelola dapat mengurangi kepuasan kerja dan menimbulkan stres, meskipun faktor dukungan organisasi dapat memoderasi dampak negatif tersebut. (Ardian et al., 2024) menjelaskan *Role conflict* sebagai situasi di mana seorang karyawan mengalami benturan antara tanggung jawab pekerjaan dengan ekspektasi peran lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Konflik peran ini memengaruhi kognisi karyawan, mengurangi kepuasan, serta berdampak pada performa akademik maupun profesional.

## Kinerja Karyawan

Menurut (Fauzhan & Ali, 2024) , kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang dapat dipengaruhi oleh faktor stres kerja, beban kerja, dan burnout. Kinerja tidak hanya dilihat dari output yang dihasilkan, tetapi juga kualitas, efektivitas, serta efisiensi dalam penyelesaian pekerjaan.

## Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut (Nugroho et al., 2024), kepuasan kerja karyawan adalah perasaan positif yang muncul ketika seseorang menilai pekerjaannya secara keseluruhan sebagai pengalaman yang menyenangkan. Kepuasan kerja dapat menurunkan burnout yang timbul akibat beban kerja, sehingga mampu meningkatkan kinerja individu, khususnya pada sektor pelayanan kesehatan seperti perawat rumah sakit.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di *Garuda Executive Lounge* Denpasar, yang berlokasi di Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai, tepatnya di terminal Domestik, Jl. Airport Ngurah Rai, Tuban, Kec. Kuta, Kabupaten Badung, Bali 80361. Lokasi penelitian ini dipilih karena merupakan tempat penulis bekerja sehingga memudahkan akses dan pengumpulan data. Selain itu, lokasi ini sangat relevan dengan objek penelitian yang berfokus pada kinerja karyawan di sektor pelayanan *Lounge* bandara, khususnya dalam menghadapi beban kerja yang tinggi serta potensi konflik peran yang sering muncul dalam operasional. Dengan demikian, *Garuda Executive Lounge* Denpasar menjadi lokasi yang tepat untuk memahami dinamika dan tantangan yang dihadapi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

### Populasi

Menurut (Sugiyono, 2023) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi merupakan salah satu konsep yang sangat penting. Dalam penelitian ini, dalam konteks penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk membuat generalisasi dari sampel yang dipelajari dalam populasi yang lebih luas serta populasi dalam penelitian

ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di *Garuda Lounge* Denpasar. Adapun kriteria inklusi dan eksklusi dalam penelitian ini yaitu:

1. Kriteria Inklusi

- a. Karyawan yang bekerja di *Garuda Lounge* Denpasar.
- b. Karyawan yang memiliki masa kerja minimal 6 bulan (agar sudah memahami pekerjaan dan mengalami beban kerja serta konflik peran).
- c. Karyawan yang aktif bekerja pada saat penelitian dilakukan.
- d. Bersedia menjadi responden dalam pengisian kuesioner.

2. Kriteria Eksklusi

Kriteria eksklusi dalam penelitian ini adalah karyawan yang sedang menjalani cuti panjang atau tidak aktif bekerja selama periode pengumpulan data.

- a. Karyawan magang, kontrak jangka pendek, atau paruh waktu.
- b. Karyawan yang sedang cuti panjang, sakit, atau tidak aktif selama periode penelitian.
- c. Karyawan yang tidak bersedia mengisi kuesioner atau diwawancarai.
- d. Karyawan yang tidak memiliki pengalaman kerja di *Lounge* minimal 6 bulan, karena belum cukup mengalami *Work Overload* atau *Role conflict*.

Dengan mempertimbangkan klasterisasi dan kriteria tersebut, maka seluruh karyawan yang memenuhi kriteria dimasukkan dalam populasi sasaran penelitian.

## Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Observasi

Observasi dilakukan untuk memperoleh data pendukung terkait kondisi lingkungan kerja, interaksi antar karyawan, dan pembagian tugas yang terjadi di *Garuda Lounge* Denpasar. Observasi ini mencakup pengamatan terhadap aktivitas operasional sehari-hari, mulai dari penerimaan tamu, pelayanan makanan dan minuman, hingga koordinasi antarbagian seperti *Frontliner*, *Waiter/Waitress*, *Cook*, *Housekeeping*, serta *Supervisor/Manager On Duty*. Melalui observasi, peneliti dapat menilai bagaimana beban kerja dibagi, potensi terjadinya konflik peran, serta faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Data hasil observasi kemudian digunakan sebagai pendukung analisis agar temuan penelitian lebih komprehensif dan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.

2. Kuisisioner

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data. Metode ini dipilih karena cara paling efektif untuk mendapatkan informasi langsung dari responden. Menurut (Sugiyono, 2023) kuisisioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang berisikan pertanyaan dan pernyataan tertulis yang bersifat terbuka atau tertutup yang ditujukan kepada responden untuk dijawab. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan

tertulis kepada responden untuk dijawab responden. Jenis pertanyaan dan pernyataan sesuai pada variabel-variabel yang hendak diukur dalam penelitian. Instrumen utama penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–4, yang mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang disusun berdasarkan indikator variabel. Skala likert merupakan suatu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi individu atau kelompok. Tujuan penelitian ini menggunakan metode kuisioner dengan skala likert adalah untuk memperoleh data yang valid dan teruji (Santika et al., 2023).

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder berupa profil perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, data absensi, dan laporan kinerja. Data dokumentasi ini digunakan untuk memperkuat hasil observasi dan wawancara, sekaligus memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi perusahaan. Selain itu, dokumentasi juga membantu memverifikasi data terkait beban kerja, pola kehadiran, serta indikator kinerja karyawan yang relevan dengan variabel penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

**Tabel 2. Analisis Deskriptif**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Work Overload</i>	37	8.00	16.00	13.0000	2.09497
<i>Role conflict</i>	37	9.00	16.00	13.1081	1.94056
Kepuasan Kerja	37	11.00	19.00	16.2162	2.45102
Kinerja Karyawan	37	14.00	26.00	22.5676	3.27058

Pada tabel 2 di atas menunjukkan nilai rata-rata variabel *Work Overload* sebesar 13 dengan standar deviasi sebesar 2,09. Nilai tertinggi variabel *Work Overload* sebesar 16 sedangkan nilai terendahnya sebesar 8.

Nilai rata-rata variabel *Role conflict* sebesar 13,10 dengan standar deviasi sebesar 1,94. Nilai tertinggi variabel *Role conflict* sebesar 16 sedangkan nilai terendahnya sebesar 9.

Nilai rata-rata variabel kepuasan kerja sebesar 16,21 dengan standar deviasi sebesar 2,45. Nilai tertinggi variabel kepuasan kerja sebesar 19 sedangkan nilai terendahnya sebesar 11.

Nilai rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 22,56 dengan standar deviasi sebesar 3.27. Nilai tertinggi variabel kinerja karyawan sebesar 26 sedangkan nilai terendahnya sebesar 14.

### Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis, uji asumsi klasik dilakukan terlebih dahulu untuk memastikan bahwa model persamaan regersi yang didapatkan akurat,

konsisten, tidak bias. Uji asumsi klasik terdiri dari uji heteroskedastisitas, uji normalitas dan uji multikolinearitas.

**a. Uji Normalitas**

**Tabel 3. Uji Normalitas**

Model	Sig.	Keterangan
Model 1	0,200	Berdistribusi normal
Model 2	0,055	Berdistribusi normal

Pada tabel 3 uji normalitas di atas menunjukkan nilai signifikansi kedua model lebih besar dari 0,05. Maka dari itu diperoleh keputusan terima H0 dengan kesimpulan bahwa data residual berdistribusi normal.

**b. Uji Multikolinieritas**

**Tabel 4. Uji Multikolinieritas**

Model	Variabel	VIF	Keterangan
Model 1	<i>Work Overload</i>	2,858	Tidak terjadi multikolinieritas
	<i>Role conflict</i>	2,858	Tidak terjadi multikolinieritas
Model 2	<i>Work Overload</i>	4,340	Tidak terjadi multikolinieritas
	<i>Role conflict</i>	3,349	Tidak terjadi multikolinieritas
	Kepuasan Kerja	4,349	Tidak terjadi multikolinieritas

Pada tabel 4 di atas diperoleh nilai VIF seluruh variabel independent lebih kecil dari 10, maka dari itu diperoleh kesimpulan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel independen.

**c. Uji Heteroskedastisitas**

**Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas**

Model	Variabel	Sig.	Keterangan
Model 1	<i>Work Overload</i>	0,256	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	<i>Role conflict</i>	0,855	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Model 2	<i>Work Overload</i>	0,088	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	<i>Role conflict</i>	0,547	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	Kepuasan Kerja	0,069	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Pada tabel 5 uji heteroskedastisitas di atas diperoleh nilai signifikansi seluruh variabel lebih besar dari 0,05, maka dari itu diperoleh keputusan terima H0 dengan kesimpulan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas pada data residual.

**Analisis Regresi Linier Berganda**

**Tabel 6. Model Regresi Linier Berganda**

Model	Variabel	B	Std. Error
Model 1	Konstanta	1,773	1,400
	<i>Work Overload</i>	-0,683	0,163
	<i>Role conflict</i>	-0,424	0,176

Model 2	Konstanta	3,455	1,878
	<i>Work Overload</i>	-0,699	0,263
	<i>Role conflict</i>	-0,090	0,249
	Kepuasan Kerja	0,691	0,225

$$\text{Kepuasan Kerja} = 1,773 - 0,683 \text{ Work Overload} - 0,424 \text{ Role Conflict}$$

Pada model regresi linier di atas menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan variabel *Work Overload* mampu menurunkan variabel kepuasan kerja sebesar 0,683 dan peningkatan satu satuan variabel *Role conflict* mampu menurunkan variabel kepuasan kerja sebesar 0,424.

$$\text{Kinerja Karyawan} = 3,455 - 0,699 \text{ Work Overload} - 0,090 \text{ Role Conflict} + 0,691 \text{ Kepuasan Kerja}$$

Pada model regresi linier di atas menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan variabel *Work Overload* mampu menurunkan variabel kinerja karyawan sebesar 0,699, peningkatan satu satuan variabel *Role conflict* mampu menurunkan variabel kinerja karyawan sebesar 0,090 dan peningkatan satu satuan variabel kepuasan kerja mampu meningkatkan variabel kinerja karyawan sebesar 0,691.

## Uji Hipotesis

### a. Uji F

**Tabel 7. Uji F**

Model	Sig.	Keterangan
Model 1	0,000	Berpengaruh signifikan
Model 2	0,000	Berpengaruh signifikan

Pada tabel 7 uji f di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu diperoleh keputusan terima  $H_0$  dengan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama yang signifikan pada variabel independen terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### b. Uji T

**Tabel 8. Uji T**

Model	Variabel	T	Sig.
Model 1	Konstanta	1,267	0,214
	<i>Work Overload</i>	4,200	0,001
	<i>Role conflict</i>	2,417	0,021
Model 2	Konstanta	1,840	0,075
	<i>Work Overload</i>	2,661	0,012
	<i>Role conflict</i>	0,362	0,720
	Kepuasan Kerja	3,075	0,004

Pada tabel 8 uji t di atas menunjukkan beberapa hasil sebagai berikut.

- i. Nilai t hitung variabel *Work Overload* terhadap kepuasan kerja sebesar 4,200 lebih besar dari t tabel (2,01) dan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka dari itu diperoleh keputusan tolak  $H_0$  dengan kesimpulan bahwa variabel *Work Overload* memiliki pengaruh yang signifikan untuk menurunkan variabel kepuasan kerja.
- ii. Nilai t hitung variabel *Role conflict* terhadap kepuasan kerja sebesar 2,417 lebih besar dari t tabel (2,01) dan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,021 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka dari itu diperoleh keputusan tolak  $H_0$  dengan kesimpulan bahwa variabel *Role conflict* memiliki pengaruh yang signifikan untuk menurunkan variabel kepuasan kerja.
- iii. Nilai t hitung variabel *Work Overload* terhadap kinerja karyawan sebesar 2,661 lebih besar dari t tabel (2,01) dan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,012 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka dari itu diperoleh keputusan tolak  $H_0$  dengan kesimpulan bahwa variabel *Work Overload* memiliki pengaruh yang signifikan untuk menurunkan variabel kinerja karyawan.
- iv. Nilai t hitung variabel *Role conflict* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,362 lebih kecil dari t tabel (2,01) dan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,720 lebih besar dari  $\alpha$  (0,05), maka dari itu diperoleh keputusan terima  $H_0$  dengan kesimpulan bahwa variabel *Role conflict* tidak memiliki pengaruh yang signifikan untuk menurunkan variabel kinerja karyawan.

## c. Koefisien Determinasi

**Tabel 9. Koefisien Determinasi**

Model	Adjusted R-Square	Keterangan
Model 1	0,757	75,7%
Model 2	0,765	76,5%

Pada tabel 9 koefisien determinasi di atas menunjukkan nilai adjusted R Square model 1 sebesar 0,757, maka dari itu diperoleh kesimpulan bahwa variabel *Work Overload* dan *Role conflict* mampu memberikan pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 75,7% sedangkan sisanya sebesar 24,3% dari variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Nilai adjusted R Square model 2 sebesar 0,765, maka dari itu diperoleh kesimpulan bahwa variabel *Work Overload*, *Role conflict* dan kepuasan kerja mampu memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 76,5% sedangkan sisanya sebesar 23,5% dari variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

## d. Uji Sobel

Untuk mengetahui variabel x terhadap z melalui y akan digunakan uji sobel. Dalam pengujian intervening dapat dilakukan dengan menggunakan uji sobel. Menurut Ghazali (2018:244) uji sobel dilakukan dengan menguji kekuatan

pengaruh tidak langsung X ke Y lewat M. Pengaruh tidak langsung X ke Y lewat M dihitung dengan cara mengalikan jalue X = M(a) dengan jalur M=Y(b) atau ab. Jadi koefisien ab =(c-c'), dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb dan besarnya standar error pengaruh tidak langsung (indirect effect) Sab dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2}}$$

- i. Uji Sobel *Work Overload* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Pelanggan

$$\begin{aligned} Z &= \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2}} \\ &= \frac{-0,683 \times 0,691}{\sqrt{0,691^2 0,163^2 + -0,683^2 0,225^2}} \\ &= \frac{-0,471}{\sqrt{0,477 \times 0,026 + 0,466 \times 0,050}} \\ &= \frac{-0,471}{\sqrt{0,012 + 0,023}} \\ &= \frac{-0,471}{\sqrt{0,035}} \\ &= \frac{-0,471}{0,187} \\ &= 2,518 \end{aligned}$$

Nilai z hitung variabel *Work Overload* terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebesar 2,518 lebih besar dari t tabel (2,01), maka dari itu diperoleh keputusan tolak H0 dengan kesimpulan bahwa variabel *Work Overload* memiliki pengaruh yang signifikan untuk menurunkan variabel kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja.

- ii. Uji Sobel *Role conflict* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Pelanggan

$$\begin{aligned} Z &= \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2}} \\ &= \frac{-0,424 \times 0,691}{\sqrt{0,691^2 0,176^2 + -0,424^2 0,225^2}} \\ &= \frac{-0,292}{\sqrt{0,477 \times 0,030 + 0,179 \times 0,050}} \\ &= \frac{-0,292}{\sqrt{0,014 + 0,008}} \\ &= \frac{-0,292}{\sqrt{0,022}} \\ &= \frac{-0,292}{0,148} \end{aligned}$$

$$= 1,972$$

Nilai  $z$  hitung variabel *Role conflict* terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebesar 1,972 lebih kecil dari  $t$  tabel (2,01), maka dari itu diperoleh keputusan terima  $H_0$  dengan kesimpulan bahwa variabel *Role conflict* tidak memiliki pengaruh yang signifikan untuk menurunkan variabel kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data pada Bab VI, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

- Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *Work Overload* terhadap Kepuasan Kerja karyawan *Garuda Executive Lounge* Denpasar. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi yang menunjukkan nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  table dengan nilai signifikansi  $< 0,05$ , sehingga semakin tinggi *Work Overload* yang dialami karyawan maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja mereka.
- Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *Role conflict* terhadap Kepuasan Kerja. Hasil perhitungan menunjukkan nilai  $t$  hitung  $> t$  table dengan Tingkat signifikansi  $< 0,05$ , yang berarti konflik peran yang dialami karyawan secara langsung menurunkan kepuasan kerja.
- Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *Work Overload* terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dari nilai  $t$  hitung yang lebih tinggi dari  $t$  table dan nilai signifikansi  $< 0,05$ , sehingga *Work Overload* terbukti berdampak pada penurunan kualitas kinerja.
- Terdapat pengaruh signifikan antara *Role conflict* terhadap Kinerja Karyawan. Nilai  $t$  hitung  $> t$  table serta nilai signifikansi  $< 0,05$  menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik peran, maka semakin menurun kinerja karyawan.
- Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai signifikansi  $< 0,05$  menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin baik kinerja karyawan.
- Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan *Work Overload* dan *Role conflict* terhadap Kinerja. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung signifikan, sehingga *Work Overload* dan *Role conflict* dapat mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun melalui Kepuasan Kerja.

### Saran

Berdasarkan Kesimpulan dan keterbatasan penelitian tersebut, maka saran bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

- Disarankan meneliti pada objek yang lebih luas atau jumlah responden yang lebih besar agar hasil dapat digeneralisasikan.
- Penelitian mendatang dapat menambahkan variabel seperti stres kerja, burnout, dukungan organisasi, atau lingkungan kerja.

- Penggunaan metode campuran (mixed-method) dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai kondisi kerja dan kualitas layanan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azhar, L., Harahap, P., & Lestari, R. I. (2023). Pengaruh Karakteristik Individu, Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.V16i1.6395>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout And Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 1(March), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Budi Santoso, A., & Yuliantika, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intention To Stay (Studi Kasus Pengemudi Gojek Di Kota Bandung). *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1422.
- Christian, D., & Kurniawan, M. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Yala Kharisma Shipping Cabang Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(2), 113–125. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.V2i2.283>
- Collins, S. P., Storrow, A., Liu, D., Jenkins, C. A., Miller, K. F., Kampe, C., & Butler, J. (2021). *The Influence Of Workload, Work Stress, Organizational Culture, And Work Environment On Job Performance At Employees Of Pt. Bank Sumut Syariah Deli Serdang Area*. 6(3), 1666–1686.
- Damayanti, D., Rimadiaz, S., Haque, M. G., Sunarsi, D., Kosasih, & Kesumadewi, R. R. V. (2021). Peran *Work Overload*, Work Environment, Work Family Conflict & Work Stress Terhadap Job Performance (Studi Pada Petugas Penanganan Prasarana Dan Sarana Umum Jakarta). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(3), 192–206. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5044930>
- Del Pino, H. E., Steers, W. N., Lee, M., McCuller, J., Hays, R. D., & Harawa, N. T. (2022). Measuring Gender *Role conflict*, Internalized Stigma, And Racial And Sexual Identity In Behaviorally Bisexual Black Men. *Archives Of Sexual Behavior*, 51(2), 1019–1030. <https://doi.org/10.1007/s10508-021-01925-w>
- Eric A. Landis, Courtney L. Vick, B. N. N. (2004). Employee Attitudes And Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Fauzhan, R. F., & Ali, H. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara*, 2(4), 169–176.
- Garuda Indonesia. (2025). *Garuda Indonesia Executive Lounge*. <https://garuda-indonesia.com/static/en/garuda-indonesia-experience/on-ground/premium-service/lounge/index.html?loc=id&lang=en>
- Gozali. (2023). *Aplikasi Analisis Multivariabel*.

Hatipoğlu, S., Ergül, H., & Kepti, Y. (2025). Enhancing Service Quality In Aviation: The Critical Role Of Ground Handling Services. *Politeknik Dergisi*, 0900, 1–1. <https://doi.org/10.2339/Politeknik.1659840>

Indudewi, D., Prihantini, F. N., Santoso Pribadi, A., & Susanto, B. (2024). The Mediating Effect Of Resilience In The Relationship Between *Work Overload* And Job Burnout Among Teaching Accountants. *International Journal Of Economics Development Research*, 5(1), 2024–2442.

Janib, J., Rasdi, R. M., Omar, Z., Alias, S. N., Zaremohzzabieh, Z., & Ahrari, S. (2021). The Relationship Between Workload And Performance Of Research University Academics In Malaysia: The Mediating Effects Of Career Commitment And Job Satisfaction. *Asian Journal Of University Education*, 17(2), 85–99. <https://doi.org/10.24191/AJUE.V17I2.13394>

Ji Kim-Yae, H., & Kim, H. (2020). *Culinary Science & Hospitality Research Mining Of Online Review*. February.