

PENGARUH KONFLIK DAN STRES KERJA TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban)

Pepi Mulita Sari
Endang Siti Astuti
Gunawan Eko Nurtjahjono
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail : pepimulita@ymail.com

Abstract

The objective of research is to understand and to explain the influence of work conflict and work stress on motivation. The influence of motivation on employee performance and the influence of work conflict and work stress on employee performance. Method of research is explanatory research with quantitative approach. The sample includes 64 employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Tuban Branch, and the sample is obtained with total sampling. Data analysis technique involves descriptive analysis and path analysis. The result of partial research shows that work conflict is significantly influencing motivation by significance value of $0.003 \leq \alpha = 0.05$. Result of partial research indicates that work stress is significantly influencing motivation by significance value of $0.000 \leq \alpha = 0.05$. Result of partial research known that work motivation is significantly influencing employee performance by significance value of $0.000 \leq \alpha = 0.05$. Result of partial research also reveals that work conflict is significantly influencing employee performance by significance value of $0.000 \leq \alpha = 0.05$. Result of partial research also reveals that work stress is significantly influencing employee performance (Y_2) by significance value of $0.000 \leq \alpha = 0.05$.

Keywords : *Work Conflict, Work Stress, Work Motivation, Employee Performance, Path Analysis*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh antara variabel konflik, stres kerja terhadap motivasi, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh konflik, stres kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* atau penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan berjumlah 64 karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban yang didapatkan dengan menggunakan *total sampling*. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian secara parsial diketahui konflik berpengaruh signifikan terhadap motivasi, dengan nilai sig sebesar $0.003 \leq \alpha = 0.05$. Hasil penelitian secara parsial diketahui stres kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, dengan nilai sig sebesar $0.000 \leq \alpha = 0.05$. Hasil penelitian secara parsial diketahui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai sig sebesar $0.000 \leq \alpha = 0.05$. Hasil penelitian secara parsial diketahui konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai sig sebesar $0.000 \leq \alpha = 0.05$. Hasil penelitian secara parsial diketahui stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai sig sebesar $0.000 \leq \alpha = 0.05$.

Kata Kunci : *Konflik Kerja, Stres Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Path Analysis.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan tidak lepas dari manusia yang berperan aktif dan dominan setiap kegiatan

organisasi, karena manusia sebagai perencana, pelaku, serta penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dalam perusahaan perlu adanya pengelolaan secara profesional agar terwujud keseimbangan antara

kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai).

Menurut Rivai, et.al (2013:279) “Konflik adalah pertentangan dalam hubungan kemanusiaan (*intrapersonal* atau *interpersonal*) antara satu pihak dengan pihak lain dalam mencapai suatu tujuan, yang timbul akibat adanya perbedaan kepentingan, emosi atau psikologi dan nilai”. Konflik dapat menjadi energi yang kuat apabila dapat dikelola dengan baik sehingga dapat dijadikan motivasi, jika konflik tidak dapat dikendalikan mengakibatkan kinerja organisasi rendah. Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi, bergantung pada cara-cara individu menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tanggapan.

Selain konflik, stres juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dan tujuan organisasi. Stres menjadi salah satu masalah yang paling sering dihadapi oleh setiap individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Stres merupakan keadaan yang wajar karena terbentuk pada diri manusia sebagai suatu respon dan merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari dengan kesibukan dan beban kerja semakin bertambah. Stres dapat digambarkan sebagai perasaan tegang, gelisah, atau khawatir. Menurut Ivancevich, et. al (2007:295) “Stres adalah suatu respon adaptif, dimoderasi oleh perbedaan individu yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan khusus terhadap seseorang”.

Stres dan konflik adalah hal yang umum yang terjadi dalam sebuah organisasi, yang perlu diperhatikan adalah pimpinan memberikan dorongan untuk menentukan kemauan yang berupa pemberian motivasi kepada karyawan agar konflik dan stres kerja yang dialami dapat diatasi karena karyawan sudah termotivasi dan berpengaruh terhadap semangat kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan suatu rangkaian yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, tindakan, dan menghasilkan keputusan. Motivasi menjadi hal yang sangat penting bagi setiap perusahaan dan sebagai pamaca kemampuan karyawan. Menurut Gitosudarmo dan Nyoman (2000:28) “Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu”. Semakin kuat motivasi atau dorongan yang diberikan oleh

pimpinan kepada karyawan, maka akan semakin maksimal kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Kinerja sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Mangkunegara (2012:9) “Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Peningkatan kualitas manajemen Bank tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Sebagai salah satu bank yang cukup berpengalaman dalam bidang perbankan di Indonesia, PT. Bank Rakyat Indonesia menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya dibutuhkan ketelitian, ketepatan, dan kemampuan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Agar kinerja karyawan dapat lebih optimal maka salah satu hal yang penting dan harus diperhatikan adalah penanggulangan konflik dan stres kerja para karyawan dengan pemberian motivasi kerja.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban menganggap konflik dan stres kerja menjadi suatu hal yang rentan terjadi pada karyawan karena adanya berbagai tuntutan kerja yang banyak dan adanya jam lembur yang harus dilakukan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti konflik dan stres kerja yang dialami oleh seseorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab yang diberikan dan seberapa besar konflik dan stres kerja yang dialami oleh karyawan tersebut mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Konflik dan Stres Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan” (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban)**.

KAJIAN PUSTAKA Konflik Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:155) “Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.

Menurut Gitosudarmo dan Nyoman (2000:103) ada 6 jenis konflik yaitu konflik dalam diri seseorang, konflik antar individu, konflik antar anggota kelompok, konflik antar kelompok, konflik intraorganisasi, dan konflik antar organisasi. Konflik intraorganisasi meliputi empat subjenis,

yaitu konflik vertikal, horizontal, *lini-staff*, dan konflik peran.

- a. Konflik vertikal terjadi antara manajer dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas.
- b. Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hirarki yang sama dalam organisasi.
- c. Konflik *lini-staff* yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf (staf ahli) dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.
- d. Akhirnya konflik peran dapat terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang bertentangan.

Stres Kerja

Mangkunegara (2013:157) berpendapat bahwa “Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan”. Stres kerja ini tampak dari *Symptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

Szilagyi (1990) dalam Gitosudarmo dan Nyoman (2000:50) mengemukakan bahwa ada tiga komponen utama dari stres yaitu, Pertama, komponen stimulus meliputi kekuatan-kekuatan yang menyebabkan adanya ketegangan atau stres. Bagi seorang pengusaha misalnya mengalami frustasi karena sulitnya memperoleh pinjaman dari lembaga perbankan secara cepat untuk membiayai biaya operasional yang sangat mendesak. Seperti dikemukakan di atas bahwa stimulus stres dapat berasal dari lingkungan eksternal, organisasi dan individu. Kedua, komponen respon meliputi reaksi fisik, psikis atau perilaku terhadap stres. Paling tidak ada dua respon terhadap stres yang paling sering diidentifikasi yaitu frustasi dan gelisah. Ketiga, komponen interaksi dari stres yaitu interaksi antara faktor stimulus dengan faktor respon dan stres.

Terjadinya stres pada seseorang disebabkan oleh beberapa hal, dimana faktor-faktor penyebab stres ini disebut juga *stressor*. Menurut Gibson dalam Mohyi (2013:158) berpendapat bahwa sumber stres kerja yang berasal dari tempat kerja ada 4 kategori yaitu :

- a. Lingkungan fisik, meliputi cahaya, suara, suhu, ventilasi
- b. Individu, yang meliputi konflik peran, peran ganda, beban kerja yang berlebihan, tidak ada kontrol, tanggung jawab dan kondisi kerja.

- c. Kelompok yaitu hubungan yang kurang baik dengan lawan, bawahan, dan atasan.
- d. Organisasional yang meliputi desain struktur organisasi yang kurang bagus, tidak ada kebijaksanaan khusus.

Motivasi

Motivasi berasal dari kata ‘*move*’ yang berarti dorongan, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu usaha menimbulkan dorongan (motif) pada individu (kelompok) agar bertindak (melakukan sesuatu). Menurut pendapat Siagian (2004:287) “Motivasi adalah dorongan bagi karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya”.

Menurut pendapat Mohyi (2013:147) untuk memberikan motivasi pada karyawan ada 2 metode yang dapat digunakan yaitu sebagai berikut :

a. Metode Langsung (*Direct Motivation*)

Metode langsung adalah motivasi yang diberikan secara langsung, jelas, tegas kepada para karyawan baik berupa, materi ataupun non materi untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.

b. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Metode Tidak Langsung yaitu motivasi yang diberikan secara tidak langsung atau secara tidak terang-terangan, yaitu memotivasi karyawannya, seperti lingkungan kerja yang bersih, tempat duduk yang bagus dan empuk, mesin-mesin dan *lay out* yang bagus dan udara nyaman.

Kinerja Karyawan

Menurut Lhutan dalam Hamzah dan Nina (2012:121) dengan pendekatan tingkah laku menyatakan bahwa “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas seseorang yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan”. Definisi ini menggambarkan bahwa pada kinerja terdapat standar ukuran tertentu untuk mengetahui keberhasilan dan prestasi seseorang atau kelompok. Standar ukuran tersebut dapat berbentuk jumlah hasil pekerjaan atau kuantitas dan mutu atau kualitas pekerjaannya. Artinya, seseorang atau kelompok dapat dikategorikan memiliki kinerja baik, kinerjanya sesuai atau lebih tinggi dari standar yang telah ditentukan. Sebaliknya, apabila kinerja seseorang atau kelompok dapat dikategorikan buruk jika lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja karyawan sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengukur tingkat prestasi kerja karyawan dalam usaha mencapai kinerja yang maksimal. Untuk mempermudah dalam pengukuran kinerja karyawan, Dharma (2003:355) mengemukakan bahwa hampir semua cara-cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas yaitu jumlah yang diselesaikan atau dicapai.
- b. Kualitas yaitu mutu yang harus diselesaikan atau dicapai.
- c. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Pendapat tersebut untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat diukur ada tiga yaitu, kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Selain hal itu juga diperlukan kemampuan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan petunjuk yang diberikan dan harus sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006:1) menyatakan bahwa “Konflik sebagai proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif”.

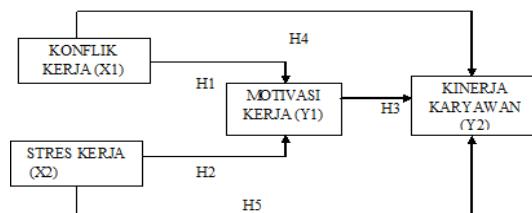
Konflik kerja juga dapat menimbulkan pengaruh yang negatif apabila tidak ditangani dengan baik. Dalam lingkungan organisasi konflik tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan yang tidak optimal. Mohyi (2013:154) mengemukakan pendapat “Apabila konflik terlalu rendah, kinerja karyawan cenderung akan rendah karena karyawan merasa tidak ada daya bersaing, bila konflik mengalami kenaikan dimana manajer mampu mengelola pada hal yang positif, maka kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan”.

Stres kerja juga dapat dialami oleh seseorang apabila tidak ditangani dengan baik dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2008:204) “Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang”. Mohyi (2013:160) berpendapat bahwa “Stres kerja dalam tingkat sedang dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi stres kerja tingkat tinggi dan rendah dapat menurunkan kinerja karyawan tersebut”. Meningkatnya kinerja karyawan dan menurunnya kinerja akan tergantung bagaimana karyawan itu memberlakukannya. Konflik dan stres kerja yang banyak di alami oleh karyawan dalam organisasi berdampak pada kinerja karyawan karena karyawan

menjadi tidak fokus dalam bekerja secara maksimal yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, agar tidak ada suatu hambatan, pimpinan harus memberikan motivasi yang bersifat positif sehingga dapat memberikan semangat kerja karyawan. Seorang karyawan yang mengalami konflik dan stres kerja dapat dimotivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi akan menciptakan suatu keinginan untuk bekerja dan memberikan sesuatu yang terbaik untuk pekerjaan dengan tanggung jawab yang sudah diberikan.

Hipotesis



Gambar 1 Model Hipotesis

- H1 : Diduga Konflik Kerja (X1) berpengaruh negatif signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y1).
- H2 : Diduga Stres Kerja (X2) berpengaruh negatif signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y1).
- H3 : Diduga Motivasi Kerja Karyawan (Y1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).
- H4 : Diduga Konflik Kerja (X1) berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).
- H5 : Diduga Stres Kerja (X2) berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Singarimbun dalam Effendi dan Tukiran (2012:5) “*Explanatory research* adalah suatu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi pengujian hipotesis”. Variabel-variabel yang hendak diteliti dalam penelitian ini yaitu Konflik Kerja (X₁), Stres Kerja (X₂), Motivasi Kerja (Y₁) Kinerja Karyawan (Y₂). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban, yang berlokasi di Jl. Veteran No. 15 Tuban.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban yang berjumlah 64 karyawan. Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan sampel jenuh atau disebut total sampling. Sampel yang digunakan sebanyak 64 karyawan sesuai dengan jumlah populasinya.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan dokumentasi. Kuesioner digunakan untuk pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dan tempat penelitian, meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan data yang relevan penelitian.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas, instrument dapat diketahui bahwa semua koefisien korelasi lebih besar dari nilai cut off sebesar 0,3 dan koefisien korelasi lebih besar dari r tabel sebesar 0,2641. Dengan demikian item-item pengukur variabel konflik, stres kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan 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 konflik kerja, stres kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan dinyatakan handal dan layak dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

Analisis Data

a. Analisis Deskriptif

Menurut Azwar (2010:126) "Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan deskripsi mengenai subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh dari kelompok subjek yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk pengujian hipotesis".

b. Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur (*Path Analysis*) menurut Robert (1993) dalam Sunyoto (2012 : 1) yaitu "Suatu teknik untuk menganalisis hubungan

sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung".

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

Tabel 1 Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh	Standardized Coefficients (Beta)	T Statistic	Prob.	Keterangan
Konflik Kerja terhadap Motivasi Kerja	-0.288	-3.053	0.003	Signifikan
Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja	0.744	7.882	0.000	Signifikan
Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0.701	7.361	0.000	Signifikan
Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan	-0.444	-4.537	0.000	Signifikan
Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0.358	3.882	0.000	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Pengaruh konflik kerja terhadap motivasi kerja menghasilkan beta sebesar -0.288 dan t hitung sebesar -3.053 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 stres kerja terhadap motivasi kerja menghasilkan beta sebesar 0.744 dan t hitung sebesar 7.882 dengan nilai sig sebesar $0.000 \leq \alpha = 0.05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung stres kerja terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan beta sebesar 0.701 dan t hitung sebesar 7.361 dengan nilai sig sebesar $0.000 \leq \alpha = 0.05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan beta sebesar -0.444 dan t hitung sebesar -4.537 dengan nilai sig sebesar $0.000 \leq \alpha = 0.05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung konflik kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan beta sebesar 0.358 dan t hitung sebesar 3.882 dengan nilai sig sebesar $0.000 \leq \alpha = 0.05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Analisis Jalur (*Analysis Path*)

Analisis Jalur 1

Tabel 2 Pengaruh Konflik (X1) dan Stres Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y1)

Variabel Intervening	Variabel Bebas	Standardized Coefficients (Beta)	t statistic	Prob.	Keterangan
Motivasi Kerja (Y1)	Konflik kerja (X1) Stres Kerja (X2)	-0.288 0.744	-3.053 7.882	0.003 0.000	Signifikan Signifikan
R ² : 0.712 R ² : 0.506	Adjusted R ² : 0.490 Sig F: 0.000				

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan tabel 2, didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -0.288 X_1 + 0.744 X_2 + C_1$$

$$\text{Nilai } C_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,506} = 0,494$$

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui bahwa nilai R² sebesar 0,506, artinya bahwa 50,6% variabel bebas yaitu konflik kerja dan stres kerja mempengaruhi variabel interveningnya yaitu motivasi kerja, sedangkan 49,4% variabel motivasi dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini dan nilai R sebesar 0,712 yang menunjukkan bahwa hubungan antara konflik kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja termasuk didalam kategori kuat.

Analisis Jalur 2

Tabel 3 Pengaruh Konflik (X1) dan Stres Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients (Beta)	t statistic	Prob.	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y2)	Konflik kerja (X1) Stres Kerja (X2)	-0.444 0.358	-4.537 3.882	0.000 0.000	Signifikan Signifikan
Variabel Intervening	Motivasi Kerja (Y1)	0.701	7.361	0.000	Signifikan
R ² : 0.723 R ² : 0.523	Adjusted R ² : 0.499 Sig F: 0.000				

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan tabel 3, didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

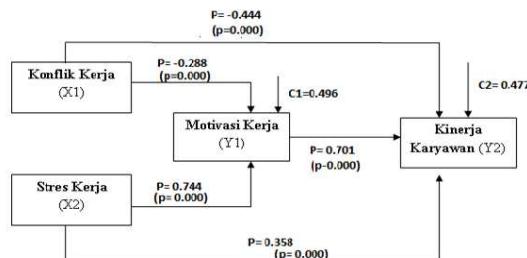
$$Y = -0.444 X_1 + 0.358 X_2 + 0.701 Y_1 + C_2$$

$$\text{Nilai } C_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,523} = 0,477$$

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui bahwa nilai R² sebesar 0,523, artinya bahwa 52,3% variabel bebas yaitu konflik kerja, stres kerja dan variabel interveningnya motivasi kerja mempengaruhi variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan, sedangkan 47,7% variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini dan nilai R

sebesar 0,723 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara konflik kerja, stres kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan termasuk didalam kategori kuat.

Model akhir dari Analisis Jalur baik dari persamaan jalur pertama maupun persamaan jalur kedua adalah sebagai berikut :



Gambar 2 Model Analisis Jalur Keseluruhan

Keterangan : P : Koefisien Jalur

p : Probabilitas

C_{1,2} : Variabel Residu

Pembahasan Penelitian

Pengaruh Konflik Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat diketahui bahwa konflik kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian apabila terjadi peningkatan konflik kerja, akan menimbulkan penurunan motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Begitu pula sebaliknya, apabila terjadi penurunan konflik kerja akan menimbulkan peningkatan motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Berdasarkan wawancara secara langsung oleh karyawan yang menyatakan konflik kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban bisa dikatakan cenderung jarang terjadi. Pada diskripsi responden bahwa banyak karyawan yang masih berusia 20-30 tahun, dimana usia karyawan yang tergolong seumur mengakibatkan mereka mempunyai visi dan misi yang sama, mudah untuk berkomunikasi dan masa kerja mereka di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban masih 1-5 tahun, dapat dikatakan mereka masih dalam tahapan menata karir dan banyak karyawan yang berpendidikan tinggi Sarjana yang menimbulkan konflik kerja cenderung jarang terjadi, sehingga motivasi kerja karyawan masih tinggi guna untuk meningkatkan karir dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahyudi (2008:16) apabila konflik dapat dikelola secara baik suasana kerja menjadi dinamis, setiap karyawan lebih kritis karena termotivasi dan berusaha melakukan pekerjaan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Penelitian ini mendukung

penelitian yang dilakukan oleh Fauji (2013) dimana konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban tetap harus memperhatikan tingkat konflik kerja yang terjadi meskipun tingkat konflik kerja yang terjadi cukup rendah untuk lebih meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hipotesis yang sudah tetapkan, stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat diketahui bahwa stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian apabila terjadi peningkatan stres kerja, akan menimbulkan peningkatan motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Begitu pula sebaliknya, apabila terjadi penurunan stres kerja akan menimbulkan penurunan motivasi kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Namun hal ini berbeda dengan hipotesis yang telah ditetapkan. Beberapa alasan yang menurut penulis menjadi penyebab hasil yang didapatkan berbeda dengan hipotesis yaitu berdasarkan wawancara secara langsung oleh karyawan yang menyatakan stres kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban sering sekali terjadi pada karyawan. Dengan adanya stres kerja, karyawan memiliki motivasi kerja cukup tinggi yang disebabkan karena tututan atau target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan yang membuat mereka tetap termotivasi untuk mencapai target kerja. Berdasarkan deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, berdasarkan fakta bahwa laki-laki mempunyai *stereotype* yang lebih agresif dari pada perempuan, sehingga laki-laki mempunyai kemauan yang lebih keras dalam menghadapi tantangan, sehingga motivasi kerja tetap meningkat apabila terjadi stres kerja. Hal ini sesuai dengan teori pengaruh stres kerja terhadap motivasi kerja bahwa stres kerja terbentuk dan secara langsung mempengaruhi motivasi kerja karyawan, jika stres dikelola dengan baik, maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Levira (2012) dimana stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban harus memperhatikan

tingkat stres kerja karyawan dengan maksud agar terjalinnya keamanan dan kenyamanan dalam bekerja dan karyawan bisa meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian apabila terjadi peningkatan motivasi kerja, akan menimbulkan peningkatan kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Begitu pula sebaliknya, apabila terjadi penurunan konflik kerja akan menimbulkan penurunan kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Hasil deskripsi responden berdasarkan status responden, sebagian besar karyawan berstatus sudah menikah, dimana status perkawinan biasanya akan meningkatkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaannya, karena bertambahnya tanggung jawab pada keluarga sehingga mereka juga mendapatkan dorongan dari pihak keluarga untuk lebih termotivasi dan kinerjanya tinggi. Hal ini sama dengan pendapat McClelland (1961) dalam Mangkunegara (2012:78) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manager dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Felani (2011) dimana motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban harus tetap memperhatikan tingkat motivasi kerja karyawannya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Untuk dapat mencapai kinerja yang maksimal PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban harus tetap memperhatikan tingkat konflik kerja dan stres kerja karyawan yang terjadi pada karyawan, sehingga motivasi kerja karyawan akan meningkat diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis jalur, menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian apabila terjadi peningkatan konflik kerja, akan menimbulkan penurunan kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Begitu pula sebaliknya, apabila terjadi penurunan konflik kerja akan menimbulkan

peningkatan kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Berdasarkan keterangan beberapa karyawan, ada kesulitan dalam berkomunikasi terhadap atasan karena pimpinan cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban masih baru, hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena terhambat oleh komunikasi yang kurang lancar antara atasan dan bawahan. Hal ini sama dengan pendapat Mohyi (2013: 154) bila konflik mengalami kenaikan, dimana manajer (pemimpin) mampu mengelola, mengendalikan dan mengarahkan pada hal yang positif (bermanfaat bagi organisasi) maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan dan apabila kenaikan kinerja terus menerus dan berhenti dimana manager sudah tidak mampu lagi mengendalikan konflik tersebut maka kinerja akan mengalami penurunan. Pengaruh secara tidak langsung konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dapat diketahui bahwa koefisien *direct* variabel konflik kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada koefisien *indirect* konflik kerja terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa variabel konflik kerja tanpa melalui variabel *intervening* yaitu motivasi kerja sudah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sekomara (2011) dimana konflik kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap prestasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban harus memberikan pandangan kepada karyawan mengenai penanganan terjadinya konflik agar tidak menyebabkan penurunan kinerja dengan manajemen konflik seperti pendapat Anoraga dan Sri (1995:167) yaitu dengan metoda stimulasi konflik, metoda pengurangan konflik dan metoda penyelesaian konflik.

Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hipotesis yang sudah tetapkan, stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat diketahui bahwa stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian apabila terjadi peningkatan stres kerja, akan menimbulkan peningkatan kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Begitu pula sebaliknya, apabila terjadi penurunan stres kerja akan menimbulkan penurunan kinerja kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban. Namun hal ini berbeda dengan hipotesis yang telah ditetapkan.

Beberapa alasan yang menurut penulis menjadi penyebab hasil yang didapatkan berbeda dengan hipotesis yaitu berdasarkan keterangan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban stres kerja yang terjadi pada karyawan dapat dikelola dengan baik sehingga menyebabkan kinerja karyawan tetap meningkat. Stres kerja dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan karena apabila tidak ada stres kerja maka karyawan merasa tidak ada tantangan dalam bekerja, karena stres kerja dapat membantu karyawan untuk mencari sumber-sumber stres kerja agar dapat mencapai tugas pokok yang harus dikerjakan sesuai dengan target yang sudah ditetapkan perusahaan. Jadi stres kerja menjadi pendorong karyawan untuk menghadapi tantangan dalam pencapaian kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Mohyi (2013:160) bahwa stres yang sedang berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan, karena karyawan merasa adanya tantangan dalam bekerja, ketenangan serta adanya motivasi kerja untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sebagai bukti tanggung jawab atas pekerjaannya. Pengaruh secara tidak langsung stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dapat diketahui bahwa koefisien *indirect* variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada koefisien *direct* stres kerja terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa variabel stres kerja harus melalui variabel *intervening* yaitu motivasi kerja. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sanjaya (2009) dimana stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang dikemuka-kan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh konflik kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara variabel konflik kerja terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh stres kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel stres kerja terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara variabel konflik kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian, dalam upaya peningkatan motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban agar dapat lebih memperhatikan tingkat konflik, terutama komunikasi yang tidak lancar antara atasan dengan bawahan. Atasan harus membuat keputusan yang efektif untuk menyelesaikan masalah tersebut, misalnya membuat sistem informasi yang terstruktur agar tidak terjadi kesalahan dalam komunikasi, dengan komunikasi dua arah agar bawahan bisa menyampaikan keluhan dan kendala yang dialaminya.
2. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa stres kerja pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban cukup tinggi, yang harus diperhatikan yaitu kehilangan kepercayaan diri. Kehilangan kepercayaan diri termasuk dalam gejala emosional membuat karyawan menjadi tidak fokus dalam bekerja. Seharusnya atasan selalu memberikan motivasi, tanggung jawab dan kepercayaan atas pekerjaan sepenuhnya kepada bawahan.
3. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa motivasi kerja pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban tergolong tinggi, namun dalam hal ini perlu diperhatikan juga kesesuaian gaji yang diterima sesuai dengan tugas yang dibebankan, seharusnya pimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban mempertimbangkan aspek deskripsi pekerjaan yang dijalani oleh karyawan dengan kompensasi yang karyawan terima setiap bulannya.
4. Kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban tergolong tinggi, dalam hal ini perlu diperhatikan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jabatan dan tugas pokok, seharusnya diberikan kejelasan tentang

job deskripsi dan spesifikasi kerja diharapkan karyawan lebih teliti dalam mengerjakan perkerjaan sesuai dengan tugas pokok, sehingga karyawan mampu memaksimalkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA JURNAL

- Anoraga, Pandji dan Sri S. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Azwar, Syaifuddin. 2010. *Metode Penelitian*. Cetakan Kesepuluh. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Dharma. 2003. *Manajemen Supervisi*. Cetakan Kelima. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Effendi, Soffian dan Tukiran. 2012. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Fauji, Husni. 2013. Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan. (Studi Pada Karyawan PT. Karya Mandiri Environment). Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.
- Felani, Yonki. 2011. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Jasa Tirta 1). Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Gitosudarmo dan Nyoman, S. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Yogyakarta : BPFE.
- Hamzah dan Nina. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Ivancevich, Robbert, dan Michael. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Keenam. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesebelas. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mohyi, Ach. 2013. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang : UMM Press.
- Rivai, Veithzal dan Deddy M. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan Kesepuluh. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta : Prenhalindo.

Sanjaya, Yogi. 2009. Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Tentang Persepsi Karyawan PT. Bank Jatim (Persero) Cabang Malang).

Sekomara, Ayiek. 2011. Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan bagian Marketing KSU Rappodi Madiun). Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Siagian. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan Ketiga. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Sunyoto, Dadang. 2012. *Sumber Daya Manusia Praktik Penelitian*. Yogyakarta : CAPS

Wahyudi. 2008. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Cetakan Ketiga. Bandung : Alfabeta.