

# PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan PT Telkomsel Branch Malang)

Muhamad Rosidhan Anwari  
Bambang Swasto Sunuharyo  
Ika Ruhana

Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email: mrosidhan7@gmail.com

## ABSTRACT

*Competition operator Service Company in Indonesia makes a lot of competitors for trying to compete in improving the performance of the company, it is influenced by the many demands of competitors to provide the best service. The purpose of this study is to identify and explain the significant influence of Work Conflict, and Job Stress, the Employee Performance. This type of research is explanatory research (explanatory research) with quantitative approach. A sample of 49 respondents who are employees of PT. Telkomsel Branch Malang using sampling techniques saturated. Data collection methods used in this research is by distributing questionnaires directly in PT Telkomsel Branch Malang. Analysis of the data used is descriptive analysis and inferential analysis by using SPSS v 23.00 program for Microsoft Windows Based on the results of multiple linear regression analysis, it is known that Work Conflict variable partially have a significant influence on Employee Performance variable with value  $sig.t < \alpha$  ( $0.013 < 0.05$ ). Job Stress variable partially have a significant influence on Employee Performance variable with value  $sig.t < \alpha$  ( $0.016 < 0.05$ ). The results of this study indicate that work conflict and work stress influence simultaneously on employee performance with value  $sig.F < \alpha$  ( $0.000 < 0.05$ ). Researcher's advice given to the company is, the company should be able to manage work conflict and job stress in the company, so that the employees' performance can be improved.*

**Keywords: Work Conflict, Job Stress and Employee Performance**

## ABSTRAK

Persaingan perusahaan jasa layanan operator di Indonesia menjadikan banyak competitor untuk berusaha bersaing dalam meningkatkan kinerja pada perusahaan, hal ini dipengaruhi oleh banyaknya tuntutan pesaing dengan memberikan layanan terbaik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan Konflik Kerja, dan Stres Kerja, terhadap Kinerja Karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Sampel sebanyak 49 orang responden yang merupakan karyawan dari PT. Telkomsel Branch Malang dengan menggunakan teknik sample jenuh. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner secara langsung di PT Telkomsel Branch Malang. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negative dan signifikan antara variabel Konflik Kerja dan variabel Stres Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ , hal ini dibuktikan dengan nilai probabilitas  $< 0,05$  serta diketahui variabel Konflik Kerjamempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel Kinerja Karyawan karena memiliki nilai beta paling besar yaitu -0,422.

**Kata Kunci : Konflik Kerja, Stres Kerja, Kinerja Karyawa**

## A. PENDAHULUAN

Pengelolaan SDM sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, hal tersebut sesuai dengan perkembangan dan kemajuan perusahaan yang berlangsung saat ini. Faktor lingkungan, perubahan teknologi yang cepat, kompetisi internasional, dan kondisi perekonomian yang tidak menentu merupakan beberapa faktor eksternal yang menyebabkan perusahaan harus selalu mencari cara baru agar dapat memanfaatkan SDM secara lebih efektif. Faktor internal, seperti tuntutan memperoleh karyawan yang terlatih, biaya kompensasi, konflik antara serikat pekerja-manajemen, aspek hukum, dan aspek sosial budaya internal merupakan faktor yang membuat manajemen SDM menjadi semakin penting dan juga kompleks.

Meningkatnya peran manajemen SDM dipengaruhi oleh keyakinan dari perusahaan akan pentingnya peranannya yang strategis demi kesuksesan dalam pencapaian kompetitif perusahaan. Keunggulan kompetitif sangat bergantung adanya inovasi. Inovasi itu sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam perusahaan. Kinerja seseorang akan dikatakan baik apabila mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan yang lebih baik. Mengenai upah dan adanya harapan adalah hal yang dapat menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia bekerja dan melakukan kegiatan bekerja dengan kinerja yang baik. Sikap karyawan merupakan hasil pembentuk kebijakan dan praktek lingkungan manajemen, sehingga peran utama spesialis SDM adalah membantu perusahaan dalam memenuhi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan.

Perusahaan yang sudah berskala nasional dan memiliki tujuan yang bagus dilengkapi dengan fasilitas memadai, sarana dan prasarana yang canggih, tetapi tanpa SDM yang baik, kemungkinan besar perusahaan tidak dapat mencapai tujuan. SDM sebagai penggerak yang vital dalam suatu organisasi haruslah dikelola secara efektif dan efisien agar tujuan perusahaan lebih mudah untuk dicapai. Namun, dalam mengelola dan mengatur karyawan tidaklah mudah karena manusia mempunyai pikiran, perasaan, status dan latar belakang yang berbeda yang dibawa dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya dengan mudah, berbeda dengan mesin, modal ataupun gedung. Pada dasarnya manusia bersifat unik berbeda satu sama lain baik dalam kebutuhan, keinginan,

pemikiran, dan perilaku. Adanya perbedaan pada diri manusia memungkinkan terjadinya konflik dalam suatu organisasi dan hal ini merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari.

Adanya harapan dan juga tuntutan kerja tinggi tersebut, tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan mengalami konflik kerja dan stres kerja yang dialami para karyawannya. Oleh sebab itu, tentunya perusahaan harus bisa mengatasi konflik kerja dan stres kerja yang terjadi pada karyawan agar nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan. PT Telkomsel Branch Malang merupakan kantor yang menaungi rayon di area Malang Raya, Mojokerto dan Pasuruan. PT Telkomsel Branch Malang mempunyai karyawan yang beragam, tempat asal yang berbeda, dan juga adanya tuntutan tugas kerja yang tinggi memungkinkan adanya suatu konflik dan stres yang dialami oleh karyawan dalam perusahaan tidak dapat dihindari, yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang diatas, dengan segala keterbatasan yang ada, peneliti tertarik untuk membahasnya dalam penelitian dengan mengambil judul **Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Telkomsel Branch Malang)**.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Konflik Kerja

#### a. Pengertian Konflik Kerja

Pengertian konflik memiliki berbagai macam pandangan secara luas, konflik dapat dinyatakan sebagai segala macam bentuk hubungan antar manusia yang bertentangan atau bersifat berlawanan (antagonistik). Oleh karena itu, konflik dapat timbul kepada siapa saja, dimana saja dan kapan saja. Winardi (2004:384)

Konflik merupakan pertentangan yang melibatkan individu-individu atau kelompok-kelompok untuk memenuhi tujuannya dengan jalan menentang pihak lawan yang disertai dengan ancaman atau kekerasan. Mangkunegara (2009:155) Sedangkan konflik kerja merupakan suatu situasi dimana terjadi adanya pertentangan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena adanya kegiatan bersama-sama yang mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai-nilai, dan persepsi yang berbeda.

#### b. Perubahan Pandangan tentang Konflik

Menurut Gitosudarmo (2000:98), mengenai perubahan pandangan tentang konflik, setidaknya ada 3 (tiga) pandangan yang berbeda tentang konflik, yaitu 1) Pandangan tradisional. 2)

Pandangan aliran hubungan manusiawi. 3) Pandangan interaksionis. Dari perubahan pandangan tentang konflik tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa sikap terhadap konflik organisasi mengalami perubahan dari waktu ke waktu, adanya suatu konflik dapat berperan fungsional ataupun berperan salah (disfungsional).

### **c. Sumber-Sumber Konflik**

Sumber-sumber konflik disebabkan koordinasi kerja dan sistem kontrol organisasi. Permasalahan koordinasi kerja berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, dan perbedaan orientasi tugas. Sedangkan sistem kontrol organisasi yaitu, kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit/bagian, aturan main tidak dapat berjalan secara baik, dan terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan. (2000:110-114)

### **d. Jenis-jenis Konflik dalam Organisasi**

Beberapa jenis konflik tersebut adalah konflik antar individu, konflik antar kelompok, konflik intraorganisasi, dan konflik antar organisasi. Konflik-konflik tersebut bisa saja terjadi sewaktu-waktu dalam suatu organisasi, maka peran atasan atau manajer pun sangat berpengaruh dalam menyelesaikan konflik-konflik tersebut agar konflik dapat dihindari/diatasi dan kinerja karyawan dapat maksimal. Pada penelitian ini pemilihan dua subjenis dari konflik intraorganisasi yaitu konflik vertikal dan konflik horizontal karena disesuaikan dengan karakteristik perusahaan.

### **e. Manajemen Konflik**

Konflik akan terjadi sejalan dengan meningkatnya kompleksitas organisasi, maka manajer atau pimpinan organisasi harus mampu mengendalikan konflik disfungsional yang terjadi dalam organisasi. Robbins dalam Tika (2006:92-93) mengemukakan teknik manajemen konflik yang perlu dilakukan oleh manajer dalam mengendalikan tingkat konflik yang terdiri dari teknik pemecahan konflik dan teknik perangsangan konflik.

### **f. Fungsi Konflik**

Didalam suatu organisasi adanya suatu konflik memang tidak dapat dihindari, namun konflik juga dapat memberikan manfaat positif kepada organisasi. Selain itu dapat meningkatkan prestasi kerja, ada beberapa manfaat atau fungsi lain yang dapat diperoleh ketika sebuah konflik fungsional terjadi.

## **2. Stres**

### **a. Pengertian Stres Kerja**

Stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang karena adanya tekanan-tekanan yang terlalu besar dari sesama rekan kerja atau lingkungan kerja. Orang-orang yang mengalami stres menjadi sering marah-marah atau emosional, agresif, tidak santai atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif. Rivai (2010:516)

### **b. Pendekatan Stres**

Acuan pendekatan individu dan organisasi tersebut, stres kerja dalam tulisan ini dirumuskan sebagai kondisi kejiwaan yang dialami oleh individu sebagai reaksi atas hasil penilaian terhadap situasi kerja yang dapat mengecewakannya dan yang dirasakan tidak dapat diatasi secara memuaskan.

### **c. Komponen Stres**

Permasalahan-permasalahan yang muncul dari lingkungan kerja misalnya kondisi kerja yang tidak nyaman, situasi kerja yang ramai, tidak ada ac, tugas yang tidak jelas. Selain itu mekanisme kerja dalam organisasi juga bisa menimbulkan stres, seperti organisasi yang terlalu kaku, jalan karir yang tidak jelas dan juga keluarga berkontribusi dalam meningkatkan stres seseorang, keluarga yang tidak harmonis juga dapat menambah beban stres karyawan.

### **d. Faktor-faktor Penyebab Stres**

Ada banyak faktor yang dapat menyebabkan stress kerja. Terlalu khawatir dengan pekerjaan yang sedang dijalankan, merasa diperlakukan tidak adil oleh atasan atau rekan kerja, atau menunggu untuk mendapatkan promosi dapat menyebabkan stress. Seseorang yang merasa pekerjaan lebih penting dari yang lain sangat rentan mengalami stress akibat pekerjaan itu sendiri. Pemutusan hubungan kerja, restrukturisasi perusahaan, atau perubahan manajemen dapat meningkatkan kecemasan tentang pekerjaan, yang akan menjadi faktor penyebab stress di lingkungan kerja.

### **e. Tanda-tanda Stres**

Agoes (2003:57) menyatakan stres mempunyai dampak pada suasana hati (*mood*), otot kerangka (*musculoskeletal*), dan organ-organ dalam badan (*visceral*).

### **f. Strategi untuk Menanggulangi Stres**

Menurut Hasibuan (2008:204), salah satu cara untuk mengatasi stres dapat dilakukan dengan pendekatan konseling. Konseling adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan, dengan maksud membantu karyawan tersebut agar mengatasi masalah secara lebih baik.

Konseling bertujuan untuk membuat orang-orang menjadi lebih efektif dalam memecahkan masalah-masalah mereka.

### 3. Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) yang nyata yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu didalam organisasi atau perusahaan. (Samsudin, 2004:159). Kinerja tersebut mengacu pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan secara umum sehingga mempengaruhi kinerja perusahaan.

#### b. Standar Kinerja

Mengacu pada pendapat-pendapat para ahli tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi harus mempunyai standar yang jelas dan disesuaikan dengan karakteristik organisasi, maka indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, dan prakarsa. Sanusi (2003:47)

#### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor. Bisa karena faktor individu, organisasi, psikologis, serta lingkungan dan sarana kerjanya. Apabila sebuah organisasi mampu mengembangkan faktor-faktor yang membuat kinerja karyawan dalam organisasi meningkat maka nantinya akan sangat membantu meningkatnya kinerja dari perusahaan itu pula. Memberikan sebuah motivasi adalah hal penting yang bisa dilakukan, karena karyawan akan termotivasi dan mempunyai keinginan untuk maju dan meningkatkan kinerjanya. Mangkunegara (2009:14).

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Dasar utama pemilihan jenis penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Melalui uji hipotesis tersebut, diharapkan dapat mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini mengenai konflik dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

### 2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan PT Telkomsel Branch Malang yang berlokasi di Jl. Letjen S.Parmar III no.47 Malang. Alasan peneliti memilih penelitian pada karyawan PT. Telkomsel

Branch Malang, karena PT. Telkomsel Branch Malang adalah perusahaan penyedia layanan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang tentu memiliki banyak karyawan dalam perusahaannya, hal ini memicu peneliti ingin melakukan penelitian apakah konflik dan stres kerja yang terjadi dalam perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan.

### 3. Definisi Operasional dan Pengukuran

Berdasarkan uraian dari konsep sebelumnya, maka dapat ditetapkan pula variabel penelitian, berikut item-itemnya sebagai berikut:

- a. Konflik Kerja. Dari variabel tersebut indikatornya adalah:
  - 1) Konflik vertikal
  - 2) Konflik horizontal
- b. Stres Kerja. indikatornya adalah:
  - 1) Lingkungan eksternal, lingkungan organisasi, individu (stimulus)
  - 2) Rasa frustrasi, gelisah (respon)
  - 3) Interaksi
- c. Kinerja Karyawan. indikatornya adalah:
  - 1) Kuantitas hasil kerja
  - 2) Kualitas hasil kerja
  - 3) Prakarsa

### b. Skala Pengukuran

Setelah ditetapkan item-item dalam setiap variabel, maka dilakukan pengukuran terhadap item-item tersebut agar dapat dinilai dan dianalisis. Skala pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan, dimana nantinya setiap item akan diberikan bobot dengan menggunakan skala likert.

## 4. Analisis Data

Adapun analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### a. Teknik Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang karakteristik data sebagaimana adanya serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuesioner yang telah diberikan kepada responden. Dengan demikian, akan diperoleh frekuensi, persentase, dan rata-rata skor jawaban responden masing-masing item variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ), Stres Kerja ( $X_2$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) yang menggambarkan respon atau tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan pada setiap variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ), Stres Kerja ( $X_2$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

### b. Analisis Statistik Inferensial

Menurut Sugiyono (2013:209) "Analisis Inferensial (sering juga disebut statistik induktif

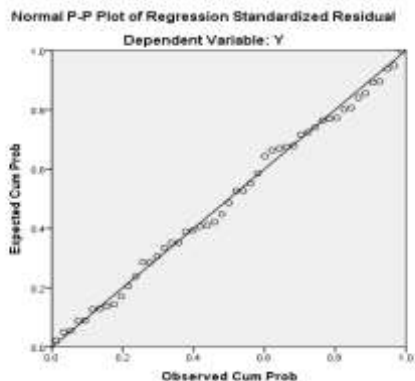
atau statistik probabilitas) adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi.

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 1. Uji Asumsi Klasik

###### a. Uji Normalitas

Dari hasil perhitungan diatas didapat nilai sig. sebesar 0,200 yang artinya lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan data residual berdistribusi normal maka ketentuan  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.



**Gambar 1 Grafik P-P Plot Uji Normalitas**

Sumber: Data primer diolah, 2016

Apabila nilai residual dituangkan dalam sebuah grafik P-P Plot, maka terlihat bahwa plot dari residual tersebut menyebar sesuai dengan garis diagonal maka data berdistribusi normal namun apabila menyebar tidak sesuai dengan garis diagonalnya maka data berdistribusi tidak normal. Hasil pengujian asumsi normalitas menggunakan grafik P-P Plot dapat dilihat pada gambar 4.3. Berdasarkan gambar 4.3 P-P Plot terlihat bahwa plot dari residual tersebut menyebar sesuai dengan garis diagonal maka dapat disimpulkan data residual berdistribusi normal.

###### b. Uji Multikolinieritas

Uji asumsi tentang multikolinieritas ini dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas. Pada asumsi ini diharapkan dapat dilakukan dengan melihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance* dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *tolerance* > 0,1 maka model dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas nilai VIF dan *tolerance*. Hasil pengujian asumsi multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1 Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Konflik Kerja	0,305	3.280
Stres Kerja	0,305	3.280

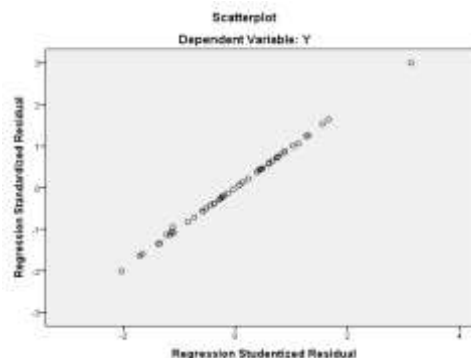
Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 1 maka dapat disimpulkan bahwa nilai VIF konflik kerja dan stres kerja < 10 dan nilai *tolerance* > 0,1 artinya bahwa seluruh variabel bebas pada penelitian ini dinyatakan tidak multikolinieritas.

###### c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah residual memiliki ragam yang homogen (konstan) atau tidak. Pengujian heterokedastisitas diharapkan residual memiliki ragam yang homogen. Pengujian heterokedastisitas dapat dilihat melalui *scatter plot*. Residual dikatakan memiliki ragam yang homogen apabila titik-titik residual pada *scatter plot* menyebar secara acak.

Dari hasil pengujian pada gambar 4.4 di dapat bahwa diagram tampilannya *scatter plot* membentuk pola tertentu. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat gejala heterokedastisitas. Hasil pengujian asumsi heterokedastisitas dapat dilihat pada gambar 2.



**Gambar 2 Hasil Uji Heterokedastisitas**

Sumber: Data primer diolah, 2016

##### 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas yaitu konflik kerja ( $X_1$ ) dan stres kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Persamaan regresi digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan menggunakan bantuan *SPSS 23 for windows*.

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut dapat diketahui bahwa:

- a. Konstanta sebesar 41,224 menunjukkan bahwa variabel konflik kerja ( $X_1$ )

dan stres kerja ( $X_2$ ) diasumsikan 0, maka besarnya variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah 41,224

- b. Koefisien regresi variabel konflik kerja ( $X_1$ ) sebesar -0,292 menunjukkan apabila terjadi peningkatan konflik kerja ( $X_1$ ) maka akan mengakibatkan penurunan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar -0,292 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan atau tidak berubah. Hal ini mengindikasikan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi konflik kerja yang dimiliki karyawan maka cenderung dapat menghambat kinerja karyawan.
- c. Koefisien regresi variabel stres kerja ( $X_2$ ) sebesar -0,231 menunjukkan apabila terjadi peningkatan stres kerja ( $X_2$ ) maka akan mengakibatkan menurunnya variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar -0,231 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan atau tidak berubah. Hal ini mengindikasikan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi stres kerja yang dimiliki karyawan maka cenderung dapat menghambat kinerja karyawan.

Kesimpulan dari hasil analisis regresi linier berganda di atas yaitu variabel konflik kerja ( $X_1$ ) dan variabel stres kerja ( $X_2$ ) memiliki arah hubungan yang negatif terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Maka dari itu, apabila variabel konflik kerja ( $X_1$ ) dan variabel stres kerja ( $X_2$ ) meningkat maka akan diikuti menurunnya variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (uji t) digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya. Cara pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai signifikansi t dengan nilai  $\alpha$  ( $\alpha$ ). Apabila nilai signifikansi  $t < \alpha$  ( $\alpha$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya hasilnya signifikan. Sedangkan apabila signifikansi  $t > \alpha$  ( $\alpha$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya hasilnya tidak signifikan. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Hasil uji t variabel konflik kerja ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) menghasilkan nilai signifikansi t sebesar 0,013. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa Sig.  $t < \alpha$  (0,05) maka pengaruh variabel konflik

kerja ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah negatif signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Sehingga apabila konflik kerja karyawan meningkat maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan. Besar pengaruh variabel konflik kerja ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) = -0,292 (29,2%)

- b. Hasil uji t variabel stres kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) menghasilkan nilai signifikansi t sebesar 0,016. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa Sig.  $t < \alpha$  (0,05) maka pengaruh variabel stres kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah negatif signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Sehingga apabila stres kerja karyawan meningkat maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan.

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil uji t menunjukkan bahwa konflik kerja ( $X_1$ ) dan stres kerja ( $X_2$ ) secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Besar pengaruh variabel stres kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) = -0,231 (23,1%).

#### b. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (Uji F) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Cara pengambilan keputusan dengan membandingkan signifikansi F dengan nilai  $\alpha$  ( $\alpha$ ) yaitu 0,05. Apabila signifikansi  $F < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Sedangkan, Apabila signifikansi  $F > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel bebas tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat.

Berdasarkan perhitungan nilai Sig.  $F < \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$  maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan konflik kerja ( $X_1$ ) dan stres kerja ( $X_2$ ) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Apabila konflik kerja dan stres kerja yang dimiliki karyawan meningkat maka akan diikuti menurunnya kinerja karyawan.

#### c. Variabel yang dominan

Dalam menentukan variabel bebas yang dominan dalam mempengaruhi nilai dependen variabel dalam suatu model regresi linier, maka peneliti menggunakan nilai *standart coefficients beta*. Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 4.13 diketahui variabel konflik kerja ( $X_1$ ) memiliki nilai beta -0,422 sedangkan variabel stres kerja

(X<sub>2</sub>) memiliki nilai beta -0,407. Maka dapat disimpulkan variabel konflik kerja (X<sub>1</sub>) adalah variabel dominan pada penelitian ini karena memiliki nilai beta lebih besar di bandingkan dengan nilai beta variabel stres kerja (X<sub>2</sub>).

#### 4. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Berdasarkan perhitungan menunjukkan bahwa koefisien determinasi (*R square*) sebesar 0,629. Hal ini menunjukkan bahwa konflik kerja dan stres kerja berpengaruh sebesar 62,9% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 37,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### 5. Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi digunakan untuk mengukur besarnya hubungan linier antara variabel bebas (konflik kerja dan stres kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Hasil perhitungan koefisien korelasi (R) dapat dilihat pada tabel 4.16. Berdasarkan tabel 4.16 menunjukkan bahwa koefisien korelasi (R) pada penelitian ini sebesar 0,793. Nilai korelasi ini menunjukkan tentang hubungan antara variabel konflik kerja (X<sub>1</sub>) dan stres kerja (X<sub>2</sub>) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,793. Untuk menginterpretasikan hasil korelasinya peneliti menggunakan tabel 2 di bawah ini :

**Tabel 2 Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono, 2013:189

Jika dilihat pada tabel 2 nilai koefisien korelasi 0,793 berada pada kategori 0,60-0,799. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas dan variabel terikat mempunyai hubungan kuat. Kesimpulannya bahwa hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat negatif. Sehingga saat variabel bebas (konflik kerja dan stres kerja) meningkat maka variabel terikatnya (kinerja karyawan) akan mengalami penurunan.

#### 6. Pembahasan Analisis Deskriptif

##### a) Konflik Kerja (X<sub>1</sub>)

Karyawan PT Telkomsel Branch Malang cenderung cukup setuju bahwa karyawan memiliki konflik kerja dalam perusahaan. Hal tersebut dapat diketahui dari jawaban responden melalui penyebaran angket yang telah dilakukan oleh peneliti. Pada variabel konflik kerja ini terdapat 8 item pernyataan, dari pernyataan tersebut ada hasil jawaban responden yang diperoleh rata-rata paling

tinggi, yaitu pada item X<sub>1.3</sub> dengan pernyataan perbedaan pendapat antara atasan dan bawahan dengan rata-rata 3,43. *Grand mean* pada variabel konflik kerja menunjukkan nilai sebesar 2,965, hal tersebut berarti responden cenderung cukup atau sering terjadi konflik kerja yang ada pada PT Telkomsel Branch Malang.

##### b) Stres Kerja (X<sub>2</sub>)

Karyawan PT Telkomsel Branch Malang cenderung cukup setuju bahwa karyawan memiliki stres kerja dalam perusahaan. Variabel stres kerja ini terdapat 10 item pernyataan, dari pernyataan tersebut ada hasil jawaban responden yang diperoleh rata-rata paling tinggi, yaitu pada item X<sub>2.2</sub> dengan pernyataan kehilangan kepercayaan diri dengan rata-rata 3,22. *Grand mean* variabel stres kerja menunjukkan nilai sebesar 2,932, hal tersebut berarti responden cenderung cukup atau sering terjadi stres kerja yang ada pada PT Telkomsel Branch Malang.

##### c) Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja pada karyawan PT Telkomsel Branch Malang tinggi. Variabel kinerja karyawan ini terdapat 7 item pernyataan, dari pernyataan tersebut ada hasil jawaban responden yang diperoleh rata-rata paling tinggi, yaitu pada Y<sub>1.1</sub> dengan pernyataan bekerja cepat sesuai target dengan rata-rata 4,29. *Grand mean* variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai sebesar 3,934, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja yang dimiliki karyawan PT Telkomsel Branch Malang tinggi.

#### 7. Analisis Regresi Linier Berganda

##### a) Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan

##### 1) Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t variabel konflik kerja (X<sub>1</sub>) diperoleh signifikansi < (*alpha*) 0,05 sehingga variabel konflik kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis deskripsi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban item-item pada variabel konflik kerja mayoritas adalah cukup setuju yaitu dengan nilai *grand mean* sebesar 2,965. Hal ini berarti karyawan cukup atau sering terjadi konflik intraorganisasi yang ada pada karyawan PT. Telkomsel Branch Malang berada pada tingkat sedang atau *Moderate Level*.

Secara teori penelitian ini sesuai dengan teori Stoner dalam Tika (2006:67) yang membagi konflik menjadi tiga tingkat, yaitu *High Level*, *Moderate Level*, dan *Low Level*. *Moderate Level* tingkat konfliknya optimal, dikelompokkan dalam tipe konflik fungsional, sehingga jika sumber-sumber konflik tersebut dikelola dengan baik dapat

membawa hal positif bagi organisasi. Secara empiris penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sari (2015) yang menyatakan bahwa konflik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini maupun penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa benar konflik kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi konflik yang dialami karyawan maka kinerja yang dihasilkan tidak akan terpenuhi. Karyawan yang memiliki konflik tinggi akan menghambat pekerjaannya hal ini akan lebih susah mencapai kinerja maksimal. Sebaliknya, apabila karyawan tidak memiliki konflik maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

## 2) Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t variabel stres kerja ( $X_2$ ) diperoleh signifikansi  $< (\alpha) 0,05$  sehingga variabel stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis deskripsi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban item-item pada variabel stres kerja mayoritas adalah cukup setuju yaitu dengan nilai *grand mean* sebesar 2,932. Hal ini berarti karyawan cukup setuju terhadap sumber-sumber stres kerja yang ada pada karyawan adalah relatif sedang, kondisi individu karyawan dan lingkungan organisasi pada PT. Telkomsel Branch Malang cukup kondusif. Maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja dapat menjadi faktor penting yang dapat membantu maupun merugikan kinerja karyawan.

Secara teori penelitian ini diperkuat oleh pendapat Mohyi (2013:160) mengemukakan bahwa stres yang sedang berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan, karena karyawan merasa adanya tantangan dalam bekerja, ketenangan serta adanya motivasi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sebagai bukti tanggung jawab atas pekerjaannya. Hal ini menjelaskan bahwa untuk melakukan pekerjaan dibutuhkan stres agar dapat mendukung dan melakukan pekerjaan yang diharapkan pada suatu perusahaan. Secara empiris penelitian ini mendukung penelitian Sanjaya (2010) yang mengemukakan bahwa jika sumber-sumber stres kerja dikelola secara optimal maka dapat memperbaiki kinerja yang dihasilkan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini maupun penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa benar stres kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi stres kerja yang dimiliki karyawan maka

kinerja yang dihasilkan karyawan akan menurun. Karyawan yang memiliki stres tanpa dikelola dengan baik akan menghambat bekerja secara maksimal. Sebaliknya, pengelolaan stres dengan baik akan membantu menghasilkan pekerjaan secara maksimal sehingga mencapai target perusahaan.

## b) Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, variabel konflik kerja ( $X_1$ ) dan stres kerja ( $X_2$ ) memiliki nilai  $F < (\alpha) 0,05$  sehingga variabel konflik kerja dan stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan korelasi antara konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja termasuk kategori kuat. Selain itu berdasarkan nilai R Square diketahui bahwa variabel konflik kerja ( $X_1$ ) dan stres kerja ( $X_2$ ) memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,629 (62,9%) dan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sanjaya (2010) yang menyatakan bahwa konflik kerja dan stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila karyawan memiliki konflik kerja dan stres kerja yang tinggi maka kinerja yang dihasilkan akan rendah. Sehingga karyawan yang memiliki konflik kerja tinggi cenderung akan melakukan pekerjaan dengan lambat dan karyawan yang memiliki stres kerja tinggi tidak akan bekerja dengan maksimal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konflik kerja dan stres kerja yang dimiliki karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian maksimal kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki konflik kerja dan stres kerja yang tinggi akan berdampak buruk pada kinerja karyawan. Pihak perusahaan atau atasan harus senantiasa mengawasi dan menerapkan strategi dalam manajemen konflik kerja dan stres kerja agar kerugian dapat diminimalkan sehingga tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

- Variabel konflik kerja menunjukkan rata-rata sebesar 2,965, hal ini berarti responden cenderung cukup atau sering terjadi konflik kerja pada karyawan PT Telkomsel Branch Malang, hal tersebut juga menunjukkan konflik yang ada berada pada



*Moderate level*. Variabel stres kerja menunjukkan rata-rata sebesar 2,932, hal ini berarti responden cenderung cukup atau sering terjadi stres kerja pada karyawan PT Telkomsel Branch Malang, hal tersebut juga menunjukkan stres yang ada pada tingkat yang optimal atau *Moderate Level*. Variabel kinerja karyawan menunjukkan rata-rata sebesar 3,934, hal tersebut menunjukkan kinerja yang dimiliki karyawan PT Telkomsel Branch Malang tinggi.

- b. Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel konflik kerja ( $X_1$ ) dan stres kerja ( $X_2$ ) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) PT Telkomsel Branch Malang. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi  $F < 0,05$  serta  $R^2$  sebesar 62,9 % hal ini menunjukkan bahwa konflik kerja dan stres kerja berpengaruh sebesar 62,9% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 37,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
- c. Secara parsial variabel konflik kerja ( $X_1$ ) dan stres kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT Telkomsel Branch Malang. Hal ini terbukti dengan hasil perhitungan signifikansi  $t$  variabel konflik kerja ( $X_1$ ) dan stres kerja ( $X_2$ )  $< 0.05$ .

## 2. Saran

- a. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa nilai rata-rata untuk item ( $X_{1,3}$ ) mengenai perbedaan pendapat antara atasan dan bawahan, merupakan nilai rata-rata tertinggi dari keseluruhan item yaitu sebesar 3,43. Dari hasil temuan penelitian tersebut diharapkan PT Telkomsel Branch Malang untuk lebih memperhatikan perbedaan-perbedaan pendapat antara atasan dengan bawahan. Terjadinya perbedaan-perbedaan pendapat antara atasan dan bawahan yang berlebihan akan menghambat kelancaran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut dapat diminimalisir dengan cara memberikan kebebasan berpendapat kepada karyawan-karyawan sehingga ide dari karyawan dapat tersampaikan dengan baik. Hal ini bertujuan agar adanya kesamaan tujuan antara atasan dan bawahan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

- b. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yaitu variabel iklim organisasi karena variabel ini memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Achdiat, Kusnadi, dan Siti Candra. 2003. *Teori dan Manajemen Stres (Kontemporer dalam Islam)*. Malang: Taroda.
- Anoraga Panji, 2006. *Psikologi Kerja*, Cetakan Ketiga PT. Rineka Cipta: Jakarta.
- Arifin, Rois, Amirullah, dan Siti Fauziah. 2003. *Perilaku Organisasi*. Malang: Bayu Media
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi VI. Jakarta: PT RinekaCipta.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Durianto, Sugiarto, dan Sitinjak. 2001. *Strategi Menaklukan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*, Cetakan Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gitosudarmo, I. dan I. N. Sudita. 2000. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kuncoro, M. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Rivai, V. & Sagala, E. J. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktik*. (Edisi II). Jakarta: Rajawali Pers.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia

- Sanusi, A. 2003. *Metodologi Penelitian Praktis*. Malang: Buntara Media
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 1. Yogyakarta: CAPS (Center for academic Publishing Service)
- Sutrisno, H. Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Wahyudi, A.H. 2006. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo