

PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang)

Amelia Rahma Iresa
Hamidah Nayati Utami
Arik Prasetya
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: amelia_ireza@ymail.com

ABSTRACT

This study aims to identify and clarify the picture of work conflict, work stress, organizational commitment, and employee performance, identify and analyze the influence of work conflict and work stress significantly on organizational commitment, identify and analyze the influence of work conflict and work stress significantly on the performance of employees, know and analyze the influence of organizational commitment significantly on the performance of employees. This type of research is explanatory research with quantitative approach. The sample in this study as many as 64 people who are employees of PT. Telecommunications Indonesia, Tbk Witel Malang. Based on the results of the path analysis, the work conflict has a significant negative effect on organizational commitment. Job stress has significant negative effect on organizational commitment. Work conflict has a significant negative effect on performance of employees. Job stress has significant negative effect on performance. Organizational commitment has positive significant effect on the performance of employees. The coefficient of determination obtained by 0.7522 which means that the structural relationship of the three variables studied was at 75.22%. While the remaining 24.78% is explained by other variables that are not investigated in this study.

Keyword: *work conflict, job stress, organizational commitment, and performance of employees.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran konflik kerja, stres kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan, mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik kerja dan stres kerja secara signifikan terhadap komitmen organisasional, mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik kerja dan stres kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan, mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 64 orang yang merupakan karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang. Berdasarkan hasil analisis path, diketahui bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Nilai koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,7522 yang berarti hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 75,22%. Sedangkan sisanya sebesar 24,78% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Kata kunci: *konflik kerja, stres kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan aset penting dalam suatu perusahaan, karena Sumber Daya Manusia menentukan keberhasilan suatu

perusahaan. "Sumber Daya Manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan.

Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar” (Mangkunegara, 2009: 1). Pandangan terhadap Sumber Daya Manusia dapat dilihat secara individu maupun secara kelompok, hal tersebut dikarenakan perilaku manusia mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda-beda.

Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan karakteristik pada individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut menyangkut pengetahuan, *skill*, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. “Konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu perusahaan atau organisasi yang harus membagi sumber daya terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi” (Rivai dan Sagala, 2009: 999).

Konflik sering muncul dalam dunia kerja dapat memicu kondisi-kondisi terjadinya stres. Konflik dalam pekerjaan seseorang dapat menimbulkan stres terhadap pihak yang terlibat. “Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan” (Rivai dan Sagala, 2009: 1008). Meningkatnya karyawan yang mengalami stres dalam suatu perusahaan akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan.

Komitmen organisasional dipandang mampu meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Komitmen organisasional menjadi hal yang penting bagi perusahaan agar dapat berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robins dalam (Nofendri, 2013: 1) berpendapat bahwa, “Komitmen adalah suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi atau unit kerja”. Keberhasilan kinerja seseorang ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme, dan juga komitmennya terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan lebih betah dalam bekerja, setia, ikut berpartisipasi sehingga akan menunjukkan hasil kinerja yang optimal.

Perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan karyawan sebagai landasan untuk menjaga komitmen organisasional dan memperbaiki kinerja dalam menghadapi perubahan-perubahan pada lingkungan kerja. Perusahaan harus memiliki indikator kinerja dimana karyawan dan manajer bekerjasama merencanakan kinerja yang harus dikerjakan di tahun mendatang, mengenali dan mencari cara mengatasi masalah.

Komitmen organisasional juga diperlukan sebagai indikator kinerja karyawan untuk membentuk tingkat kompetensi, profesionalisme, dan komitmen yang tinggi guna pencapaian kinerja yang optimal.

Tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran konflik kerja, stres kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasional, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Konflik Kerja

Menurut Stoner dan Freeman dalam (Wahyudi dan Akdon, 2005: 16) berpendapat bahwa, “Konflik organisasi adalah ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya, perbedaan pendapat dan persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu merupakan penyebab munculnya konflik”. Menurut Feldman dan Arnold dalam (Wahyudi dan Akdon, 2005: 36) juga berpendapat bahwa, “Konflik disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok dan lemahnya sistem kontrol organisasi”.

Manajer harus dapat mengatasi konflik dengan baik untuk kemajuan perusahaan. Hendricks dalam (Wahyudi dan Akdon, 2005: 60) menyatakan bahwa terdapat lima manajemen konflik yang dapat diterapkan dalam menyelesaikan konflik yaitu dengan cara mempersatukan (*integrating*), dengan cara kerelaan untuk membantu (*obliging*), dengan cara mendominasi (*dominating*), dengan cara menghindar (*avoiding*), dengan cara kompromi (*compromising*).

Stres Kerja

Menurut pendapat Siagian (2010: 300), “Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang”. Siagian (2010: 301) juga berpendapat bahwa, “Sumber stres dapat digolongkan pada yang berasal dari pekerjaan dan dari luar pekerjaan seseorang”. Pendekatan stres kerja dilakukan untuk mengatasi kendala yang dihadapi karyawan saat bekerja. Bagi individu penting dilakukannya penanggulangan stres kerja karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan dan produktivitas. Bagi perusahaan pengaruh terhadap kinerja dan efektivitas dari perusahaan. Menurut

Pengurangan stres dapat dilakukan pada tingkat individu, perusahaan, maupun keduanya”.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan tingkat keterkaitan karyawan pada sasaran perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson dalam (Sopiah, 2008: 155) mendefinisikan bahwa, “Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi”.

Menurut Jackson dalam (Sopiah, 2008: 155) menyatakan bahwa unsur-unsur komitmen organisasional terdiri dari kepercayaan, kemauan, keinginan. Allen dan Meyer dalam (Luthans, 2006: 249) menyatakan bahwa ada tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

- a. *Affective commitment*, yaitu keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi, individu bertahan dalam suatu organisasi karena adanya ikatan emosional dan keinginan sendiri.
- b. *Continuance commitment*, yaitu komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena ia membutuhkan keuntungan atau gaji yang tidak ditemukan dalam pekerjaan lain.
- c. *Normative Commitment*, yaitu komitmen yang disebabkan karena ada perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan tetap tinggal dalam organisasi karena merasa wajib loyal pada organisasi dan sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki.

Kinerja Karyawan

Menurut pendapat Mangkunegara (2009: 67) bahwa, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Penilaian kinerja dilakukan untuk membantu karyawan dalam mencapai kinerja yang diharapkan agar efektif dan efisien.

Standar kinerja merupakan aspek-aspek yang dapat dilakukan dalam mengukur atau menilai kinerja karyawan. Rivai dan Sagala (2009: 563) berpendapat bahwa aspek-aspek penilaian kinerja dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Kemampuan Teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan Konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab sebagai karyawan.
- c. Kemampuan Hubungan Interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Hubungan Konflik Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Konflik merupakan gejala psikologis yang dialami seseorang yang menimbulkan rasa tidak nyaman saat bekerja dan dapat menurunkan komitmen karyawan pada perusahaan. Konflik disebabkan oleh tekanan organisasional di tempat kerja atau ketidaksesuaian antara harapan dan pencapaian hasil. Tekanan organisasional muncul saat karyawan merasa terbebani dan tidak mampu mengerjakan tugas yang diberikan. Menurut pendapat Jackson dan Shuler menyatakan bahwa, “Konflik mempunyai dampak yang negatif terhadap perilaku karyawan, seperti timbulnya ketegangan kerja, peningkatan perputaran kerja, penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen organisasi dan penurunan kinerja keseluruhan” (Rulestari dan Eryanto, 2013: 21).

Hubungan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Aldag dalam (Wahyu dan Akdon, 2005: 87) mengemukakan bahwa hubungan performansi kerja adalah “Hubungan antara konflik dengan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa, apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik sangat fungsional maka kinerja akan maksimal. Bila konflik terlalu rendah, performansi perusahaan mengalami stagnasi atau rendah dan perusahaan menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Jika tingkat konflik terlalu tinggi, akan timbul kendala, tidak kooperatif, dan menghalangi pencapaian tujuan perusahaan tersebut”.

Hubungan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Stres kerja dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasional yang dimiliki seseorang. Fontana dalam (Rulestari dan Eryanto, 2013: 22) berpendapat bahwa, “Dampak stres adalah *organizational problem* meliputi tingkat kepuasan kerja menurun, komitmen dan loyalitas terhadap organisasi menurun dan produktivitas kerja menurun, sehingga mengakibatkan tingkat absensi dan *turnover* meningkat”. Peningkatan stres kerja menyebabkan penurunan komitmen organisasional, dan sebaliknya. Semakin tinggi komitmen organisasional, karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat menekan tingkat stres kerja.

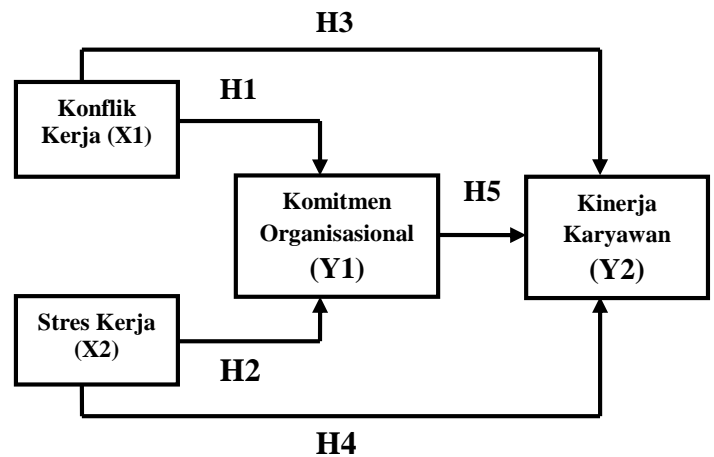
Hubungan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stres dalam hubungannya dengan pekerjaan bisa tinggi bisa rendah dan dapat berpengaruh pada berbagai macam faktor. Stres kerja dalam tingkat sedang dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi stres kerja tingkat tinggi dan rendah dapat menurunkan kinerja karyawan tersebut. Berbagai tekanan stres bersifat relatif bagi seseorang akan tergantung pada kemampuan orang tersebut dalam menghadapi stres kerja.

Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan dituntut dapat mempertahankan karyawannya untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan dan membuat karyawan tetap betah untuk bekerja tanpa menurunkan kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi komitmen semakin loyal karyawan terhadap perusahaan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja yang terus-menerus meningkat akan memberikan efek pada kemajuan perusahaan sehingga, komitmen sangat diperlukan sebagai indikator kerja karyawan agar dapat bekerja secara optimal guna meningkatkan produktifitas dan efektivitas perusahaan.

MODEL HIPOTESIS



Gambar 1. Model Hipotesis

Berdasarkan model hipotesis diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Ada pengaruh signifikan konflik kerja (X1) terhadap komitmen organisasional (Y1) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang.
- H2 : Ada pengaruh signifikan stres kerja (X2) terhadap komitmen organisasional (Y1) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang.
- H3 : Ada pengaruh signifikan konflik kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang.
- H4 : Ada pengaruh signifikan stres kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang.
- H5 : Ada pengaruh signifikan komitmen organisasional (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel yang akan diteliti, kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani No. 11 Malang.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Witel Malang sebanyak 172 orang. Berdasarkan perhitungan dari rumus Slovin dengan Teknik pengambilan Sampel yaitu *Proportional Random Sampling*, maka jumlah sampel yang digunakan sebesar 64 karyawan.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah dengan menggunakan kuesioner. Dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang berupa pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang. Pedoman dokumentasi juga digunakan untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan penelitian.

Metode Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mendiskripsikan data yang ada. Analisis ini digunakan untuk mengkaji gambaran karakteristik data serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data kuesioner yang telah diberikan kepada responden. Dengan demikian, akan diperoleh frekuensi, presentase, dan rata-rata skor jawaban atau tanggapan responden dari masing-masing item.

2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Paul Webley dalam (Sarwono, 2007: 1) berpendapat bahwa, “Analisis merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan dan signifikansi hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel”. Analisis jalur ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari beberapa variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen).

HASIL PENELITIAN

1. Analisis Statistik Deskriptif

Berikut presentase distribusi untuk masing-masing item penelitian seperti terlihat pada tabel dibawah ini.

a) Konflik Kerja (X_1)

Presentase distribusi frekuensi untuk item variabel konflik kerja disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Item Variabel Konflik Kerja (X_1)

Item/Indikator/Variabel	Rata-rata
Item $X_{1.1}$	1.88
Item $X_{1.2}$	1.67
Item $X_{1.3}$	2.11
Item $X_{1.4}$	2.14
Item $X_{1.5}$	1.95
Item $X_{1.6}$	2.00
Indikator Koordinasi Kerja	1.87
Indikator Sistem Kontrol Organisasi	2.03
Variabel Konflik Kerja	1.96

Sumber: data primer diolah, 2015.

b) Stres Kerja (X_2)

Presentase distribusi frekuensi untuk item variabel stres kerja disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Item Variabel Stres Kerja (X_2)

Item/Indikator/Variabel	Rata-rata
Item $X_{2.1}$	2.02
Item $X_{2.2}$	2.52
Item $X_{2.3}$	2.25
Item $X_{2.4}$	2.36
Item $X_{2.5}$	1.75
Item $X_{2.6}$	1.73
Indikator Stres yang berasal dari Pekerjaan	2.26
Indikator Stres yang berasal dari Luar Pekerjaan	1.94
Variabel Stres Kerja	2.10

Sumber: data primer diolah, 2015.

c) Komitmen Organisasional Karyawan (Y_1)

Presentase distribusi frekuensi untuk item variabel komitmen organisasional disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Item Variabel Komitmen Organisasional (Y_1)

Item/Indikator/Variabel	Rata-rata
Item $Y_{1.1}$	4.41
Item $Y_{1.2}$	4.13
Item $Y_{1.3}$	4.38
Item $Y_{1.4}$	3.97
Item $Y_{1.5}$	3.86
Item $Y_{1.6}$	3.94
Item $Y_{1.7}$	3.81
Item $Y_{1.8}$	3.72
Item $Y_{1.9}$	4.38
Indikator Komitmen Afektif	4.30
Indikator Komitmen Kelanjutan	3.92
Indikator Komitmen Normatif	3.97
Variabel Komitmen Organisasional	4.06

Sumber: data primer diolah, 2015.

d) Kinerja karyawan (Y2)

Presentase distribusi frekuensi untuk item variabel kinerja karyawan disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

Item/Indikator/Variabel	Rata-rata
Item Y _{2.1}	4.36
Item Y _{2.2}	4.33
Item Y _{2.3}	4.20
Item Y _{2.4}	4.36
Item Y _{2.5}	4.20
Item Y _{2.6}	4.41
Item Y _{2.7}	4.39
Item Y _{2.8}	4.28
Item Y _{2.9}	4.31
Indikator Kemampuan Teknis	4.30
Indikator Kemampuan Konseptual	4.33
Indikator Kemampuan Hubungan Interpersonal	4.32
Variabel Kinerja Karyawan	4.32

Sumber: data primer diolah, 2015.

2. Pengujian koefisien jalur konflik dan stres kerja terhadap komitmen organisasional

Pendugaan koefisien jalur pertama digunakan untuk menganalisis pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasional pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang yang disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Jalur Konflik Kerja (X1) Dan Stres Kerja (X2) Terhadap Komitmen Organisasional (Y1)

Variabel bebas	Standardize d	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	koefisien beta			
X1	-0.428	-3.389	0.001	Signifikan
X2	-0.286	-2.269	0.027	Signifikan
Variabel terikat	Y1			
R	: 0,649			
R square (R ²)	: 0,421			
Adjusted R square	: 0,402			

Sumber: data primer diolah, 2015

3. Pengujian koefisien jalur konflik kerja, stres kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Pendugaan koefisien jalur kedua digunakan untuk menganalisis pengaruh konflik kerja, stres kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT.

Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang yang disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Jalur Konflik Kerja (X1) dan Stres Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Variabel bebas	Standardize d	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	koefisien beta			
X1	-0.294	-2.470	0.016	Signifikan
X2	-0.240	-2.104	0.040	Signifikan
Y1	0.348	3.133	0.003	Signifikan
Variabel terikat	Y2			
R	: 0,757			
R square (R ²)	: 0,572			
Adjusted R square	: 0,551			

Sumber: data primer diolah, 2015

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Analisis Statistik Deskriptif Konflik Kerja, Stres Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang

a) Konflik Kerja (X1)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 6 item pernyataan kuesioner pada variabel konflik kerja, diperoleh rata-rata variabel sebesar 1,96. Rata-rata indikator koordinasi kerja sebesar 1,87. Rata-rata indikator sistem kontrol organisasi sebesar 2,03. Pada penelitian tersebut juga terdapat rata-rata distribusi jawaban responden tertinggi terletak pada item X_{1.4} sebesar 2,14 (merasa ada kelemahan manajemen dalam melaksanakan sistem penilaian kerja) sedangkan rata-rata distribusi jawaban terendah terletak pada item X_{1.2} sebesar 1,67 (merasa ragu dalam menjalankan tugas).

Hasil item tertinggi menunjukkan bahwa konflik kerja yang berjalan pada kondisi aktual telah sesuai dengan teori menurut Stoner dan Freeman dalam (Wahyudi dan Akdon, 2005: 16) bahwa, "Konflik merupakan ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya, perbedaan pendapat dan persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu merupakan penyebab munculnya konflik". Sedangkan pada hasil item terendah menunjukkan bahwa konflik kerja yang berjalan tidak sesuai dengan teori tersebut.

b) Stres Kerja (X2)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 6 item pernyataan kuesioner pada variabel stres kerja, diperoleh rata-rata variabel sebesar 2,10. Rata-rata indikator stres yang berasal dari pekerjaan sebesar 2,26. Rata-rata indikator stres yang berasal dari luar pekerjaan dari sebesar 1,94. Pada penelitian tersebut juga terdapat rata-rata distribusi jawaban responden tertinggi terletak pada item X_{2.2} sebesar 2,52 (merasa adanya desakan waktu dalam menyelesaikan tugas) sedangkan rata-rata distribusi jawaban terendah terletak pada item X_{2.6} sebesar 1,73 (mempunyai penyakit yang kadang mengganggu pekerjaan saat kambuh).

Hasil item tertinggi menunjukkan bahwa stres kerja yang berjalan pada kondisi aktual telah sesuai dengan teori menurut Siagian (2010: 300) bahwa, “Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang”. Sedangkan pada hasil item terendah menunjukkan bahwa stres kerja yang berjalan tidak sesuai dengan teori tersebut.

c) Komitmen Organisasional (Y1)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 9 item pernyataan kuesioner pada variabel komitmen organisasional, diperoleh rata-rata variabel sebesar 4,06. Rata-rata indikator komitmen afektif sebesar 4,30. Rata-rata indikator komitmen kelanjutan sebesar 3,92. Rata-rata indikator komitmen normatif sebesar 3,97. Pada penelitian tersebut juga terdapat rata-rata distribusi jawaban responden tertinggi terletak pada item Y_{1.1} sebesar 4,41 (merasa senang bekerja di perusahaan) sedangkan rata-rata distribusi jawaban terendah terletak pada item Y_{1.8} sebesar 3,72 (tidak akan meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja walaupun dalam keadaan baik ataupun buruk).

Hasil item tertinggi menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang berjalan pada kondisi aktual telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson dalam (Sopiah, 2008: 155) bahwa, “Komitmen organisasional merupakan derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi”. Sedangkan pada hasil item terendah menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang berjalan tidak sesuai dengan teori tersebut.

d) Kinerja Karyawan (Y2)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 9 item pernyataan kuesioner pada variabel kinerja karyawan, diperoleh rata-rata variabel sebesar 4,32. Rata-rata indikator kemampuan teknis sebesar 4,30. Rata-rata indikator kemampuan konseptual sebesar 4,33. Rata-rata indikator kemampuan hubungan interpersonal sebesar 4,32. Pada penelitian tersebut juga terdapat rata-rata distribusi jawaban responden tertinggi terletak pada item Y_{2.6} sebesar 4,41 (memahami tanggung jawab sebagai karyawan) sedangkan rata-rata distribusi jawaban terendah terletak pada item Y_{2.3} sebesar 4,20 (mampu menggunakan pelatihan yang diperoleh untuk melaksanakan tugas) dan Y_{2.5} sebesar 4,20 (memahami bidang gerak unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan).

Hasil item tertinggi menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang berjalan pada kondisi aktual telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009: 67) bahwa, “Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan pada hasil item terendah menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang berjalan tidak sesuai dengan teori tersebut.

2. Pembahasan Pengaruh Antar Variabel Konflik Kerja, Stres Kerja Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang

a) Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis jalur, variabel konflik kerja memiliki koefisien beta sebesar -0,428, nilai t_{hitung} sebesar -3,389 dengan nilai probabilitas signifikan sebesar 0,001 sehingga variabel konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari alpha yang dipakai yaitu 0,05 ($0,001 < 0,05$).

Konflik kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap komitmen organisasional, artinya semakin tinggi konflik kerja maka akan semakin rendah komitmen organisasional. Hal ini berarti konflik kerja yang terjadi pada karyawan akan menyebabkan penurunan komitmen organisasional karyawan yang

bersangkutan dan didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Febryanti (2012) yang menunjukkan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Konflik kerja yang terjadi di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk disebabkan oleh rendahnya koordinasi kerja dan lemahnya sistem kontrol organisasi, sehingga diperlukan pengelolaan konflik kerja dan cara mengatasi konflik kerja yang baik. Hendricks dalam (Wahyudi dan Akdon, 2005: 60) menyatakan bahwa, "Terdapat lima manajemen konflik yang dapat diterapkan dalam menyelesaikan konflik yaitu dengan cara mempersatukan (*integrating*), dengan cara kerelaan untuk membantu (*obliging*), dengan cara mendominasi (*dominating*), dengan cara menghindari (*avoiding*), dengan cara kompromi (*compromising*)".

b) Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis jalur, variabel konflik kerja memiliki koefisien beta sebesar -0,294, nilai t_{hitung} sebesar -2,470 dengan nilai probabilitas signifikan sebesar 0,016 sehingga variabel konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari alpha yang dipakai yaitu 0,05 ($0,016 < 0,05$).

Konflik kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi konflik kerja maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Hal ini berarti konflik yang terjadi pada karyawan akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan yang bersangkutan dan didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur (2013) yang menunjukkan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Konflik kerja yang terjadi di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang disebabkan oleh rendahnya faktor-faktor koordinasi kerja dan lemahnya sistem kontrol organisasi. Konflik kerja yang menjadi kekuatan adalah konflik yang bersifat fungsional artinya masalah-masalah yang terjadi dan selanjutnya dicari solusi, maka menjadikan konflik kerja berdampak pada perbaikan kinerja karyawan. Akan tetapi sebaliknya apabila konflik kerja yang terjadi berupa sikap dan tindakan menghambat proses pencapaian tujuan perusahaan maka konflik

bersifat disfungsional karena itu perlu campur tangan manajemen sehingga konflik kerja yang mengarah pada tindakan negatif dapat diarahkan menjadi optimal sesuai dengan harapan perusahaan.

c) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis jalur, variabel stres kerja memiliki koefisien beta sebesar -0,286, nilai t_{hitung} sebesar -2,269 dengan nilai probabilitas signifikan sebesar 0,027 sehingga variabel konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari alpha yang dipakai yaitu 0,05 ($0,027 < 0,05$).

Stres kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap komitmen organisasional, artinya semakin tinggi stres kerja maka akan semakin rendah komitmen organisasional. Hal ini berarti stres kerja yang terjadi pada karyawan akan menyebabkan penurunan komitmen organisasional karyawan yang bersangkutan yang didukung oleh pendapat Fontana dalam (Rulestari dan Eryanto, 2013: 22) menyatakan bahwa, "Dampak stres adalah *organizational problem* meliputi tingkat kepuasan kerja menurun, komitmen dan loyalitas terhadap organisasi menurun dan produktivitas kerja menurun, sehingga mengakibatkan tingkat absensi dan *turnover* meningkat".

Stres kerja yang terjadi di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang disebabkan oleh rendahnya faktor-faktor stres yang berasal dari pekerjaan dan dari luar pekerjaan, sehingga diperlukan cara untuk mengatasi stres kerja dengan pendekatan stres kerja yang baik. Rivai dan Sagala (2009: 1008) menyatakan bahwa, "Terdapat dua pendekatan yang dapat diterapkan untuk mengatasi stres kerja". Pendekatan individu terdiri dari meningkatkan keimanan, melakukan meditasi dan pernapasan, melakukan kegiatan olah raga, melakukan relaksasi, dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga, menghindari kebiasaan rutin yang membosankan. Pendekatan perusahaan terdiri dari melakukan perbaikan iklim organisasi melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik, menyediakan sarana olah raga, melakukan analisis dan kejelasan tugas, meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, melakukan restrukturisasi tugas,

menerapkan konsep manajemen berdasarkan sasaran.

d) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis jalur, variabel stres kerja memiliki koefisien beta sebesar $-0,240$, nilai t_{hitung} sebesar $-2,104$ dengan nilai probabilitas signifikan sebesar $0,040$ sehingga variabel stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari alpha yang dipakai yaitu $0,05$ ($0,040 < 0,05$).

Stres kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi stres kerja maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Hal ini berarti stres kerja yang terjadi pada karyawan akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan yang bersangkutan dan didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahiruddin (2011) yang menunjukkan bahwa variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Stres kerja yang terjadi di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang dapat dilihat melalui distribusi frekuensi disebabkan oleh rendahnya faktor-faktor stres yang berasal dari pekerjaan dan dari luar pekerjaan. Stres yang dialami oleh karyawan yang tidak ditangani dengan baik dapat menurunkan kinerja karyawan yang dapat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Stres kerja yang dialami karyawan berdampak buruk terhadap kinerja karena stres kerja dapat menyebabkan karyawan tidak dapat bekerja secara maksimal, sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

e) Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis jalur, variabel komitmen organisasional memiliki koefisien beta sebesar $-0,348$, nilai t_{hitung} sebesar $-3,133$ dengan nilai probabilitas signifikan sebesar $0,003$ sehingga variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari alpha yang dipakai yaitu $0,05$ ($0,003 < 0,05$).

Komitmen Organisasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi komitmen organisasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini berarti komitmen

organisasional yang dimiliki karyawan akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan yang bersangkutan dan didukung oleh pendapat Bathaw dan Grant dalam (Sopiah, 2008: 156) menyatakan bahwa, "Komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi dalam organisasi".

Komitmen organisasional pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Witel Malang harus lebih diperhatikan lagi. Hal ini dikarenakan jika karyawan memiliki komitmen organisasional tinggi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Tingginya komitmen organisasional PT. Telekomunikasi Indonesia, Witel Malang dapat dilihat dari indikator komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif yang dimiliki karyawan. Komitmen organisasional merupakan pedoman antara sikap dan perilaku individu. Karyawan yang memiliki unsur loyalitas terhadap perusahaan akan melakukan usaha yang tinggi dalam bekerja sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik. Mathis dan Jackson dalam (Sopiah, 2008: 155) menyatakan bahwa, "Unsur-unsur komitmen organisasional terdiri dari kepercayaan, kemauan, keinginan". Unsur-unsur komitmen organisasional dalam diri karyawan akan menyebabkan keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap tujuan perusahaan, dengan demikian akan menciptakan kinerja yang terus-menerus meningkat sehingga memberikan efek pada kemajuan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan diatas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata variabel konflik kerja masuk dalam kategori rendah yang berarti konflik kerja dalam perusahaan jarang terjadi, rata-rata variabel stres kerja masuk dalam kategori rendah yang berarti karyawan jarang mengalami stres kerja, rata-rata variabel komitmen organisasional masuk dalam kategori tinggi yang berarti komitmen organisasional yang dimiliki karyawan sudah baik, rata-rata variabel kinerja karyawan masuk dalam kategori sangat tinggi yang berarti kinerja yang dimiliki karyawan sudah sangat baik.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel konflik kerja (X_1) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Y_1) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel stres kerja (X_2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Y_1) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel konflik kerja (X_1) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel stres kerja (X_2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat mengatasi konflik kerja dengan manajemen konflik dengan baik, karena variabel konflik kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Diharapkan pihak perusahaan dapat mengatasi stres kerja dengan pendekatan stres kerja yang baik, karena variabel stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain seperti konflik keluarga, ketidakjelasan peran, ketidakjelasan konflik, stres keluarga yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen sumber daya Manusia untuk perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sarwono, J. 2007. *Analisis jalur untuk riset bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi offset.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. 2008. *Perilaku organisasional*. Yogyakarta: Andi
- Wahyudi & H. Akdon. 2005. *Manajemen konflik dalam organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Jurnal

- Ahiruddin, 2011. Pengaruh Konflik dan Stres Kerja terhadap Kinerja CV Bina Cipta Nusa Perkasa Bandar Lampung. *Jurnal organisasi dan manajemen*, 1(1) : 82 88
- Febrianty. 2012. Pengaruh *Role Conflict*, *Role Ambiguity*, dan *Work-family Conflict* terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal ekonomi dan informasi akuntansi (JENIUS)*, 2(3) : 315 339
- Nur, Saina. 2013. Konflik, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Khairun Ternate. *Jurnal EMBA*, 1(3) : 739 749
- Rulestri, Sri dan Eryanto, Henry. Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Rumah Sakit TK IV Salak, Bogor. *Jurnal Econo Sains*, 11(2) : 17 27

Internet

- Nofendri, 2013. "Pengaruh konflik peran, karakteristik individu terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening". Diakses pada tanggal 28 November 2014 dari [http://ejurnal.bunghatta.ac.id/index.php?journal=JPSC2&page=article&op=view&path\[\]=1299&path\[\]=1169](http://ejurnal.bunghatta.ac.id/index.php?journal=JPSC2&page=article&op=view&path[]=1299&path[]=1169)