

PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan)

Dimas Bagaskara Cendhikia
Hamidah Nayati Utami
Arik Prasetya
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : dimasbagaskarac@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to know and explain work conflict, work stress, employees work motivation, and employees performance. to analyze and to explain the significant effect between work conflict on employees work motivation, to analyze and explain the significant effect between work stress against employees work motivation, to analyze and explain the significant effect between work conflict against employees performance, to analyze and explain the significant effect between work stress against employees performance, to analyze and to explain the significant effect between work motivation against employees performance. The type of study that is used is explanatory research with quantitative approach. The samples in this study are 58 employees. Based on the result of path analysis, the work conflict has a significant negative effect on employees work motivation. work stress has significant negative effect on employees work motivation. Work conflict has a significant negative effect on employees performance. Job stress has significant negative effect on Employees Performance. employees work motivation has positive significant effect on employees performance. The coefficient of determination obtained by 0,817 which means that the structural relationship of the variables studied wasat 81,7%. While the remaining 18,3% is explained by other variables that are not investigated in this study.

Keyword : Work Conflict, Work Stress, Employees Work Motivation, Employees Performace

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran konflik kerja, stres kerja, motivasi kerja karyawan, dan kinerja karyawan. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh yang signifikan antara konflik kerja terhadap motivasi kerja karyawan, menganalisis dan menjelaskan pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap motivasi kerja karyawan, menganalisis dan menjelaskan pengaruh yang signifikan antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis dan menjelaskan pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis dan menjelaskan pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 58 karyawan. Berdasarkan hasil analisis *path* yang dilakukan, didapatkan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,817 yang berarti hubungan struktural dari variabel yang diteliti adalah sebesar 81,7 %. Sedangkan sisanya sebesar 18,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Kata kunci : Konflik Kerja, Stres Kerja, Motivasi Kerja Karyawan, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Dalam persaingan bisnis antar perusahaan, peranan sumberdaya manusia yang berkualitas dan berkompeten pada suatu bidang sangat dibutuhkan untuk mewujudkan setiap tujuan perusahaan. Setiap perusahaan harus memiliki sumberdaya manusia yang dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik agar dapat memenangkan persaingan bisnis. Persaingan yang ketat dalam bisnis berdampak pada makin tinggi harapan perusahaan kepada karyawan untuk memenuhi target yang telah ditetapkan. Pengarahan perusahaan yang dilakukan dalam mencapai tujuan setiap waktu, dapat menimbulkan perbedaan pendapat kepada pimpinan maupun kepada sesama karyawan yang dapat menimbulkan permasalahan kerja yaitu konflik kerja. Konflik kerja pada karyawan dapat menimbulkan hal yang positif, namun apabila tidak dapat dikelola dengan baik maka akan berdampak buruk. Menurut Robbins (2003,162) bahwa “Tingkat konflik yang tidak memadai atau berlebihan dapat merintangikan keefektifan dari suatu kelompok/organisasi, dan akhirnya menurunnya produktifitas.”

Perubahan yang dinamis dalam bisnis, berdampak pada kegiatan dalam suatu perusahaan yang dituntut untuk mengikuti perubahan. Perubahan ini secara tidak langsung mendorong sumberdaya manusia yang ada dalam perusahaan untuk bekerja lebih baik lagi dan mengakibatkan beban kerja yang ada pada karyawan tersebut akan bertambah. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kondisi karyawan, dapat menumbuhkan hal-hal negatif yaitu stres kerja. Stres kerja yang dirasakan pada karyawan dapat datang dari berbagai sumber, menurut Robbins (2003:379) “sumber potensial dari stres kerja dapat dilihat dari faktor lingkungan, faktor organisasi, dan faktor individual.

Konflik kerja dan stres kerja harus menjadi perhatian yang utama karena dengan mengetahui permasalahan kerja pada karyawan maka akan berdampak baik pada perusahaan, terlebih lagi pada saat ini persaingan bisnis sangat tinggi Perusahaan yang ada pada saat ini berkompetisi untuk menjadi yang terbaik dan memiliki sejumlah prestasi, Contoh perusahaan yang ada di Indonesia yang telah mendapatkan berbagai prestasi adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Penelitian ini akan dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan merupakan perusahaan jasa bagian dari Telkom Group, yang hingga saat ini diminati oleh konsumen. Dengan keberhasilan yang telah dicapai, Perusahaan tersebut akan terus memperbaiki dan menambah hal-hal yang harus dicapai oleh karyawan. PT. Telekomunikasi

Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan memiliki 137 karyawan dan jam kerja mulai pukul 07.30 hingga pukul 15.30. Hal tersebut berarti bahwa setiap karyawan harus mampu menyikapi perbedaan baik dalam pemikiran dan pandangan untuk mencapai setiap tujuan, karena dapat menimbulkan konflik kerja. Selain itu setiap karyawan yang bekerja harus bisa menyeimbangkan ketika bekerja selama 8 jam sehari dengan beban kerja yang meningkat di perusahaan atau kebijakan perusahaan yang tidak sesuai kondisi karyawan dan permalahan di kehidupan pribadi mereka. Hal tersebut apabila tidak bisa diatasi dapat menimbulkan stres kerja. Oleh karena itu, pengelolaan sumberdaya manusia mengenai permasalahan karyawan sudah seharusnya menjadi perhatian yang utama bagi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan agar tetap menjadi yang terbaik.

Konflik kerja dan Stres kerja pada karyawan adalah permasalahan yang terkadang di abaikan oleh pimpinan perusahaan, apabila konflik kerja dan stres kerja tidak diawasi dengan baik maka dikhawatirkan karyawan merasa tidak terdorong untuk bekerja sehingga akan berdampak pada kinerja dari karyawan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas, sehingga penting untuk mengetahui apa yang di harapkan oleh karyawan dapat terpenuhi yang berarti motivasi yang baik sudah dimiliki dalam bekerja dan berdampak pada kinerja karyawan. Sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dapat bekerja dengan optimal ketika ada permasalahan kerja dapat dikelola dengan baik, sehingga permasalahan kerja seperti konflik kerja dan stres kerja dapat menjadi hal yang membangun karyawan untuk mendapatkan rangsangan yang positif untuk bekerja bukan justru menurunkan kondisi karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan**” (Studi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan)

KAJIAN PUSTAKA

Konflik Kerja

Menurut Rivai (2011:999) “Konflik kerja adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan, dan

perselisihan.” Konflik yang dialami oleh karyawan dapat timbul dalam berbagai macam bentuk yang dapat mengganggu seseorang dalam bekerja ataupun membangun kondisi yang baik bergantung kepada persepsi setiap individu.

Menurut Rivai (2011:1001) jenis-jenis konflik ada berbagai macam antara lain adalah konflik dalam diri seseorang, konflik antar individu, konflik antara anggota kelompok, konflik antar kelompok, konflik intra perusahaan. Konflik intra perusahaan meliputi empat subjenis, yaitu konflik vertikal, horizontal, lini-staff, dan konflik peran.

Stres Kerja

Stres kerja yang ada dalam perusahaan sering dijumpai pada karyawan, hal itu merupakan dampak dari setiap pekerjaan yang dilakukan seorang melebihi dari kemampuan yang dimiliki. Namun tingkat stres yang dirasakan seseorang tersebut berbeda bergantung kepada respon dari setiap individu. Menurut Mangkunegara (2005:28) “Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.” Stres yang terjadi pada karyawan dapat terjadi bersumber dari hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti beban kerja yang terlalu tinggi, tuntutan target pekerjaan yang tidak bisa dipenuhi, kebijakan dari perusahaan. Stres kerja juga dapat terjadi dari hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, seperti masalah perkawinan, kekhawatiran finansial, permasalahan dengan lingkungan tempat tinggal.

Motivasi Kerja Karyawan

Harapan perusahaan kepada karyawan dalam bekerja adalah setiap karyawan dapat menyelesaikan tugas setiap waktu. Motivasi yang baik harus ada pada karyawan agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Menurut Kreitner (2003:248) “Motivasi adalah proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.”

Terdapat teori yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan karyawan yang dapat berpengaruh kepada motivasi, yaitu teori ERG oleh Clayton Adelfer yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Eksistensi meliputi kebutuhan-kebutuhan manusia akan makan, udara, air, gaji, kondisi kerja.
2. Hubungan merupakan kebutuhan-kebutuhan akan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang baik.
3. Pertumbuhan meliputi kebutuhan-kebutuhan individu untuk memberikan kontribusi pada orang lain atau organisasi dengan

memberdayakan kreativitas, potensi dan kemampuan yang dimiliki.

Kinerja Karyawan

Pada saat ini, persaingan bisnis antar perusahaan untuk menjadi yang terbaik bukan menjadi hal yang mudah. Beberapa hal harus diperhatikan dalam menanggapi persaingan tersebut, seperti sumberdaya manusia yang memiliki kinerja baik. Menurut Magkunegara (2005:9) “Kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya .

Menurut Bangun (2012:234) kinerja karyawan dapat diukur dengan memperhatikan :

- 1) Jumlah pekerjaan
Jumlah pekerjaan menunjukkan hal yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan
Karyawan yang memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
- 3) Ketepatan waktu
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya .
- 4) Kehadiran
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- 5) Kemampuan kerja sama
Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan.

Hubungan Konflik Kerja dengan Motivasi Kerja Karyawan

Karyawan yang bekerja dikatakan berhasil apabila telah mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam usaha untuk mencapai tujuan, ada kemungkinan terjadi konflik kerja pada karyawan dikarenakan perbedaan pandangan dalam pencapaian tersebut. Karyawan merasa terdorong dalam bekerja ketika kebutuhan yang ada sudah dipenuhi oleh perusahaan, sehingga motivasi karyawan dapat diwujudkan ketika konflik kerja yang ada dapat diselesaikan ataupun lewat pemanfaatan dari konflik kerja yang diwujudkan oleh perusahaan .

Pandangan mengenai konflik yang ada dapat dikatakan fungsional maupun disfungsional bagi karyawan. Konflik menjadi hal yang negatif jika terjadi kehancuran komunikasi, keterjalinan, serta kerjasama. Namun jika tanpa ada konflik, maka organisasi bisa menjadi tidak segar menghadapi lingkungannya yang terus berubah. Jadi konflik tetap diperlukan asal tetap terkendali sehingga konflik tetap menjadi salah satu sumber motivasi penting untuk mengembangkan pembaharuan dan metode(Umar, 42:1998) .

Hubungan Stres Kerja dengan Motivasi Kerja Karyawan

Stres yang berlebihan akan menyebabkan kondisi karyawan seperti motivasi dalam bekerja terganggu, namun dengan tingkat stres yang terlalu rendah pada karyawan juga dapat menyebabkan karyawan tidak ada dorongan untuk bekerja. Stres yang optimal dapat membantu karyawan dalam memberikan rangasangan yang baik dalam bekerja.

Hubungan Konflik Kerja dengan Kinerja Karyawan

Konflik yang ada dalam suatu perusahaan dapat timbul karena terdapat perbedaan pandangan dalam mencapai tujuan antara karyawan yang satu dengan yang lain nya atau pun dengan atasan.. Ketika konflik sudah terjadi di dalam organisasi atau perusahaan, di khawatirkan dapat menyebabkan kelangsungan seseorang dapat terganggu. Menurut Luthans (2006:455) “Konflik tidak secara otomatis buruk bagi karyawan atau kinerja. Konflik yang rendah dapat meningkatkan kinerja.” Konflik kerja yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan dapat menyebabkan hal positif maupun negatif kepada kinerja karyawan.

Hubungan Stres Kerja dengan Kinerja Karyawan

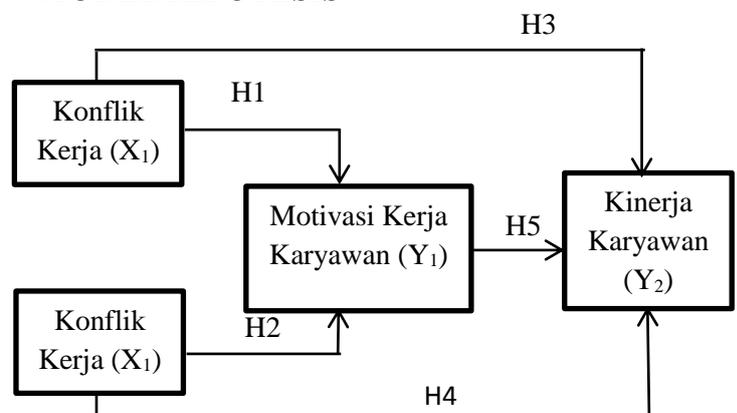
Salah satu penyebab stres kerja yang ada dalam perusahaan adalah beban kerja yang dikerjakan oleh karyawan terlalu tinggi, hal tersebut dapat menimbulkan dampak positif maupun negatif bergantung kepada kondisi pada setiap karyawan. Menurut Robbins (2003:385) “Terlalu banyak stres menempatkan tuntutan yang tidak dapat dicapai atau kendala pada seseorang, yang mengakibatkan kinerja menjadi lebih rendah.”

Hubungan Motivasi Kerja Karyawan Dengan Kinerja Karyawan

Tanpa ada motivasi yang baik pada karyawan maka karyawan tidak tergerak untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik. Jadi

dengan diperhatikannya kebutuhan pada karyawan maka dapat dipastikan akan merasa terdorong dalam bekerja, Sehingga ketika karyawan memiliki motivasi yang baik maka segala sesuatu yang diharapkan oleh perusahaan dapat dikerjakan dan berarti karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik.

MODEL HIPOTESIS



Gambar 1 Model Hipotesis

Dari Model hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara konflik kerja (X₁) terhadap motivasi kerja karyawan (Y₁).
- H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja (X₂) terhadap motivasi kerja karyawan (Y₁).
- H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara konflik kerja (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂).
- H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y₂).
- H5 : Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja karyawan (Y₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Lokasi Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan *kuantitatif*. Selain itu dilakukan juga pengujian terhadap hipotesis yang telah dirumuskan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara konflik kerja dan stres kerja dengan motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan yang terletak di Jl. Ahmad Yani No 11 Malang.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan yang berjumlah 137 orang. Dalam mendapatkan jumlah sampel, digunakan perhitungan menggunakan rumus Slovin dan Teknik pengambilan Sampel yaitu *Proportional Random Sampling*, maka jumlah sampel yang didapatkan adalah 58 karyawan.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner tersebut berisikan pertanyaan atau pernyataan yang diberikan kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang sesuai dengan jumlah sampel. Instrumen penelitian yang lain adalah dokumentasi untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan penelitian.

Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2013:417) “Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.” Analisis deskriptif berguna untuk memperoleh frekuensi, presentase, dan rata-rata skor jawaban atau tanggapan responden dari masing-masing item variabel konflik kerja (X_1), stres kerja (X_2), motivasi kerja karyawan (Y_1), kinerja karyawan (Y_2)

2. Analisis Statistik Inferensial

Menurut Sugiyono (2010:148) “Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi”. Berikut ini adalah teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini:

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini akan dibuktikan dengan menggunakan pendekatan analisis jalur (*Path Analysis*). Menurut Riduan dan Kuncoro (2008:2) “Uji jalur (*path*) bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung dari beberapa variabel penyebab (*eksogen*) terhadap variabel akibat (*endogen*)”.

Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

a. Konflik Kerja

Nilai rata-rata pada variabel konflik kerja (X_1) adalah 1,92, yang berarti bahwa konflik kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan berada pada kategori rendah.

b. Stres Kerja

Nilai rata-rata pada variabel stres kerja (X_2) adalah 1,89, yang berarti bahwa stres kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan berada pada kategori rendah.

c. Motivasi Kerja Karyawan

Nilai rata-rata pada variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y_1) adalah 4,07, yang berarti bahwa motivasi kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan berada pada kategori yang baik.

d. Kinerja Karyawan

Nilai rata-rata pada variabel Kinerja Karyawan (Y_2) adalah 4,08, berarti bahwa kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan berada pada kategori yang baik.

2. Analisis Jalur Pengaruh Variabel Konflik Kerja (X_1) dan Stres Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y_1)

Hasil dari Analisis jalur pengaruh antara variabel konflik kerja (X_1), stres kerja (X_2) terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y_1) adalah sebagai berikut :

Tabel 1 Hasil Analisis jalur pengaruh Konflik Kerja (X_1) dan Stres Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y_1)

Variabel Bebas	Standardized koefisien beta	t hitung	Proba bilitas	Keterangan
X_1	-0,443	-3,203	0,002	Signifikan
X_2	-0,331	-2,391	0,020	Signifikan
Variabel Terikat Y_1				
R : 0,724				
R square (R^2) : 0,524				
Adjusted R square : 0,506				

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

3. Analisis Jalur Pengaruh Variabel Konflik Kerja (X_1) dan Stres Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Hasil dari Analisis jalur pengaruh antara variabel konflik kerja (X_1), stres kerja (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) adalah sebagai berikut :

Tabel 2 Hasil Analisis Jalur Konflik Kerja (X_1) dan Stres Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Variabel Bebas	Standardized koefisien beta	t hitung	Probabilitas	Keterangan
X1	-0,280	-2,047	0,046	Signifikan
X2	-0,277	-2,104	0,040	Signifikan
Y1	0,322	2,635	0,011	Signifikan
Variabel Terikat Y_2 R : 0,785 R Square : 0,616 Adjusted R : 0,595 Square				

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Pembahasan

1. Analisis Statistik Deskriptif Konflik Kerja, Stres Kerja, Motivasi Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan

a. Konflik Kerja (X_1)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden, terdapat 6 item pernyataan pada variabel konflik kerja. Pada penelitian ini rata-rata distribusi jawaban responden tertinggi yaitu pada item pernyataan perbedaan pendapat dengan atasan ($X_{1.1}$) sebesar 2,28, yang dapat dikatakan perbedaan pendapat dengan atasan dalam bekerja jarang terjadi. Perbedaan pendapat dengan atasan merupakan hal mungkin saja terjadi pada waktu bekerja, karena di perusahaan besar terdapat sejumlah karyawan dari berbagai macam karakter. Sehingga pendapat antara karyawan dengan atasan terkadang tidak sejalan. Perbedaan pendapat dengan atasan adalah termasuk penyebab terjadinya konflik vertikal, konflik vertikal terjadi antara manager dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan tugas (Rivai, 2011:1002).

Rata-rata distribusi jawaban responden terendah terdapat pada item pernyataan komunikasi yang tidak baik dengan atasan ($X_{1.2}$) sebesar 1,64, hal ini dapat menggambarkan kondisi karyawan yang terjadi dalam bekerja bahwa komunikasi yang terjadi dengan atasan adalah baik. Apabila dalam bekerja karyawan mengalami komunikasi yang buruk kepada atasan maka hal ini dapat menimbulkan konflik kerja ke tingkat yang lebih tinggi yang dapat merusak kelangsungan karyawan dalam bekerja.

Dari masing-masing item pernyataan pada variabel konflik kerja (X_1) maka dapat

dikatakan bahwa keadaan karyawan yang sesungguhnya jarang terjadi konflik kerja, yang dapat dilihat dari jumlah *grand mean* dari variabel tersebut sebesar 1,92.

b. Stres Kerja (X_2)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner pada responden terdapat 6 item pernyataan pada variabel stres kerja. Pada penelitian ini rata-rata distribusi jawaban responden tertinggi yaitu pada item pernyataan target pekerjaan yang tinggi ($X_{2.1}$) dan kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kondisi karyawan ($X_{2.3}$) sebesar 1,93, yang dapat diartikan bahwa target pekerjaan yang tinggi dan kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kondisi karyawan jarang dialami, hal ini berarti setiap individu yang bekerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan tidak tertekan dalam bekerja karena pemicu stres tersebut berada tingkat yang rendah. Contoh yang paling umum dari pemicu stres kerja individu adalah tuntutan kerja, beban kerja berlebih, dan karakteristik pekerjaan (Kreitner, 2014:209).

Rata-rata distribusi jawaban responden terendah terdapat pada item tidak dapat menyelesaikan masalah keluarga ($X_{2.5}$) sebesar 1,79, rata-rata yang dihasilkan dari pernyataan tersebut berarti karyawan dalam bekerja jarang mengalami tekanan dalam bekerja karena dapat menyelesaikan masalah keluarga dengan baik. Dari masing-masing item pernyataan pada variabel stres kerja (X_2) maka dapat dikatakan bahwa permasalahan karyawan pada variabel penelitian ini seperti stres yang berhubungan dengan pekerjaan dan stres yang bukan berhubungan dengan pekerjaan jarang terjadi pada karyawan, yang dapat dilihat dari jumlah *grand mean* dari variabel tersebut adalah 1,89 masuk dalam kategori rendah. Sehingga dengan tingkat stres kerja yang rendah, kemungkinan dampak buruk yang akan terjadi pada karyawan dan perusahaan dapat dihindari.

c. Motivasi Kerja Karyawan (Y_2)

Pada penelitian ini rata-rata distribusi jawaban responden tertinggi yaitu pada item pernyataan hubungan dengan rekan kerja di satu bagian selalu baik ($Y_{1.5}$) termasuk dari kebutuhan dari karyawan yang harus dipenuhi berdasarkan teori ERG yaitu kebutuhan-kebutuhan hubungan sosial dan interpersonal yang baik. Pada item ini rata-rata distribusi jawaban responden yang di dapatkan sebesar 4,26, yang berarti hubungan dengan rekan kerja

di satu bagian selalu baik karena hasil rata-rata pada item ini termasuk pada tingkat yang sangat tinggi. Rata-rata distribusi jawaban responden terendah terdapat pada item karir pekerjaan selalu meningkat ($Y_{1.9}$) pada item ini rata-rata distribusi jawaban responden yang di dapatkan sebesar 3,74, yang berarti karir pekerjaan selalu meningkat karena hasil rata-rata dari item ini adalah adalah tinggi.

Dari masing-masing item pernyataan yang sudah di isi oleh responden pada variabel motivasi kerja karyawan (Y_1) maka dapat dikatakan bahwa kebutuhan karyawan yang ditandai dalam variabel ini yaitu eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan sudah terpenuhi sehingga motivasi kerja karyawan yang dimiliki sangat baik. Motivasi kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan sudah sangat baik, Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah *grand mean* dari variabel ini adalah 4,07 yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Sehingga merupakan keuntungan bagi perusahaan karena dapat menggerakkan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

d. Kinerja Karyawan (Y_2)

Pada penelitian ini rata-rata distribusi jawaban responden tertinggi yaitu pada item pernyataan menyelesaikan pekerjaan dengan teliti agar sesuai standar ($Y_{2.4}$) sebesar 4,26, hal ini menandakan bahwa kualitas pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan selalu sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Rata-rata distribusi jawaban responden terendah terdapat pada item memiliki jumlah hasil kerja yang lebih baik dari rekan kerja ($Y_{2.2}$), sebesar 3,95 yang berarti karyawan selalu memiliki jumlah hasil kerja yang lebih baik dari rekan kerja. Hal ini menandakan bahwa jika kinerja karyawan tersebut diukur dari kuantitas yang dihasilkan maka dapat diketahui karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik.

Dari masing-masing item pernyataan yang sudah di isi oleh responden pada variabel kinerja karyawan (Y_2) maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang ditandai dalam variabel ini yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu sudah baik sehingga apa yang diharapkan oleh perusahaan bisa terwujud, yang dapat dilihat dari jumlah *grand mean* dari variabel ini adalah 4,08 yang masuk dalam kategori tinggi. Kinerja karyawan memiliki peranan penting dalam kelangsungan kegiatan perusahaan kedepan. Suatu organisasi memerlukan dukungan para

anggota berupa *performansi* kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahyudi,2008:68).

2. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis jalur, variabel konflik kerja memiliki koefisien beta sebesar -0,443, dan nilai t_{hitung} sebesar -3,203 dengan nilai probabilitas signifikan 0,002, sehingga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari alpha yang dipakai yaitu 0.05 ($0.002 < 0.05$). Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa nilai koefisien beta bertanda negatif yang berarti bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, hal ini memiliki arti bahwa semakin tinggi konflik kerja maka akan menurunkan motivasi kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, ketika konflik kerja semakin rendah maka akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sari (2015) dimana konflik kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara pimpinan dengan bawahannya ataupun sesama rekan kerja dalam bekerja yang dapat mengganggu kebutuhan dari karyawan dapat terpenuhi. Kebutuhan dari karyawan dapat berupa hubungan yang baik antar karyawan. Ketika konflik kerja terjadi pada karyawan maka dapat menyebabkan karyawan tidak terdorong dalam bekerja, yang menjadi tanggung jawab perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja untuk memahami bagaimana menempatkan konflik tersebut dengan baik agar tetap meningkatkan motivasi kerja karyawan.

3. Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan, variabel stres kerja memiliki koefisien beta sebesar -0,331, didapatkan juga nilai t_{hitung} sebesar -2,391 dengan nilai probabilitas signifikan 0,020, sehingga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari alpha yang dipakai yaitu 0,05 ($0,020 < 0,05$). Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa nilai koefisien beta bertanda negatif yang dapat dikatakan bahwa variabel stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap

motivasi kerja karyawan, hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi stres kerja maka akan menurunkan motivasi kerja karyawan. Begitu juga ketika stres kerja semakin rendah maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pertiwiningsih (2014) dimana stres kerja berpengaruh secara negatif terhadap motivasi kerja. PT. Telekomunikasi, Tbk Witel Jatim Selatan adalah perusahaan yang memiliki sejumlah prestasi yang baik dari tahun ke tahun, prestasi tersebut dapat diwujudkan sebagai hasil upaya dari karyawan untuk bekerja dengan baik. Karyawan pada perusahaan selama ini bekerja merasa nyaman untuk bekerja dan memiliki motivasi yang baik karena hambatan yang dapat mengganggu mereka dapat dihadapi dengan baik, terbukti karena tingkat stres yang mereka dapatkan dari pekerjaan maupun bukan berada pada tingkat rendah. Stres kerja yang pada tingkat rendah tersebut dapat dikatakan *esustres*, yaitu pengalaman stres yang tidak berlebihan, cukup untuk menggerakkan dan memotivasi orang agar dapat mencapai tujuan (Sopiah, 2008:85).

Tujuan yang ditetapkan perusahaan dapat terhambat untuk diwujudkan apabila stres kerja terlalu besar, sehingga PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan harus berusaha memperbaiki kondisi karyawan apabila stres kerja terlalu tinggi agar dapat tetap mendapatkan manfaat melalui tingkat stres kerja yang rendah dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis jalur, variabel konflik kerja memiliki koefisien beta sebesar -0,280, didapatkan juga nilai t_{hitung} sebesar -2,047 dengan nilai probabilitas signifikan 0,046. Perhitungan analisis jalur tersebut memiliki arti bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari alpha yang dipakai yaitu 0,05 ($0,046 < 0,05$). Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa nilai koefisien beta bertanda negatif yang berarti bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik kerja maka akan menurunkan kinerja karyawan, begitu juga ketika konflik kerja semakin rendah maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Susanti (2015) dimana konflik

yang terjadi dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja. Konflik kerja yang diteliti pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan adalah konflik vertikal dan konflik horizontal. Hasil yang didapatkan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan adalah bahwa konflik kerja tersebut berada pada tingkat yang rendah. Konflik kerja yang rendah ini sangat bermanfaat bagi kelangsungan karyawan dalam bekerja. Menurut Luthans (2006:455) "Konflik tidak secara otomatis buruk bagi karyawan atau kinerja. Konflik yang rendah dapat meningkatkan kinerja."

5. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan, variabel stres kerja memiliki koefisien beta sebesar -0,277, didapatkan juga nilai t_{hitung} sebesar -2,391 dengan nilai probabilitas signifikan 0,020, sehingga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari alpha yang dipakai yaitu 0,05 ($0,020 < 0,05$). Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa nilai koefisien beta bertanda negatif, yang berarti bahwa variabel stres kerja berpengaruh secara signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja maka akan menurunkan motivasi kerja karyawan, begitu juga ketika semakin rendah stres kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Naradhipa (2014) dimana stres kerja berpengaruh secara negatif terhadap kinerja. Berdasarkan deskripsi responden, PT. Telekomunikasi, Tbk Witel Jatim Selatan memiliki karyawan yang paling banyak adalah berusia 50-57 tahun berjumlah 48 orang. Karyawan yang berusia 50-57 tahun adalah karyawan yang mendekati usia pensiun, PT. Telekomunikasi Witel Jatim Selatan harus memperhatikan bahwa karyawan yang menjadi ujung tombak dalam mengelola kegiatan bisnis kebanyakan pada usia pensiun, sehingga target pekerjaan yang tinggi penyebab stres yang berasal dari pekerjaan dapat selalu disesuaikan dengan kondisi karyawan. Walaupun dari hasil yang didapatkan tingkat stres kerja yang ada pada perusahaan ini adalah rendah, namun pimpinan perusahaan harus selalu memberikan perhatian pada karyawan agar stres kerja yang bersumber dari pekerjaan maupun bukan dari

pekerjaan tidak berada pada tingkat yang lebih tinggi sehingga menurunkan kinerja karyawan dalam mempertahankan keberhasilan perusahaan. Tingkat stres yang rendah dapat meningkatkan kinerja, dan kinerja biasanya menurun tajam saat stres naik pada tingkat yang tinggi (Luthan, 2006:456).

6. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan, variabel motivasi kerja karyawan memiliki koefisien beta sebesar 0,332, didapatkan juga nilai t_{hitung} sebesar 2,635 dengan nilai probabilitas signifikan 0,011, sehingga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari alpha yang dipakai yaitu 0,05 ($0,011 < 0,05$). Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa nilai koefisien beta bertanda positif, yang berarti bahwa variabel motivasi kerja karyawan berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka akan diikuti juga semakin tinggi kinerja karyawan, dan ketika motivasi kerja karyawan semakin turun maka akan juga menyebabkan turunnya kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Larasati, 2014) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi, Tbk Witel Jatim Selatan berada pada tingkat yang baik, yang menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan dari karyawan yang bekerja dapat terpenuhi. Pada teori ERG, kebutuhan yang harus dipenuhi adalah eksistensi, hubungan, pertumbuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut merupakan hal yang harus dipenuhi oleh perusahaan, karena apabila perusahaan tidak dapat memenuhi hal tersebut dapat menurunkan motivasi karyawan yang diikuti juga dengan kinerja karyawan. Apabila hal tersebut terjadi maka apa yang sudah rencana perusahaan tidak dapat terlaksana, yang dapat berdampak buruk bagi perusahaan. Terdapat hubungan positif berprestasi tinggi dengan pencapaian kinerja, yang berarti manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan motivasi kerja rendah. (Mangkunegara, 2005:76).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis, 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, rata-rata variabel motivasi kerja karyawan masuk dalam kategori tinggi yang berarti motivasi kerja karyawan untuk bekerja sudah baik, rata-rata variabel kinerja karyawan masuk dalam kategori tinggi yang berarti kinerja karyawan sudah baik.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel konflik kerja (X_1) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y_1) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel konflik kerja (X_1) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel stres kerja (X_2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y_1) 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 variabel kinerja karyawan (Y_2) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja karyawan (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

Beberapa saran berikut diharapkan dapat dijadikan evaluasi dan pertimbangan bagi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan maupun dapat juga bermanfaat bagi pihak-pihak yang lain. Saran yang dapat diberikan adalah:

1. Pada aspek yang terdapat pada konflik kerja, diharapkan pihak perusahaan selalu memperhatikan apabila karyawan mengalami

- perbedaan dengan atasan karena hal tersebut merupakan penyebab terbesar timbul konflik kerja dalam perusahaan ini. Pengelolaan dari konflik kerja dapat berdampak baik bagi karyawan karena dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga kinerja karyawan yang optimal akan didapatkan.
2. Pada aspek yang terdapat pada stres kerja, diharapkan pihak perusahaan selalu mengawasi apabila stres kerja terjadi terlalu tinggi pada karyawan. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan memiliki karyawan yang paling banyak pada usia mendekati pensiun, sehingga perusahaan harus mengelola beban kerja, target yang harus dilakukan ataupun pemicu stres kerja yang lain agar tetap menjaga kondisi karyawan yang dimiliki. Pengelolaan dari stres kerja yang terjadi pada karyawan dapat berdampak baik karyawan karena dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga kinerja karyawan yang optimal akan didapatkan.
 3. Bagi peneliti lain yang tertarik melakukan penelitian seperti ini, diharapkan untuk dapat mengembangkan indikator pada variabel konflik kerja, stres kerja, motivasi kerja karyawan, dan indikator kinerja karyawan. Pengembangan dari penelitian ini juga dapat dilakukan dengan memperdalam variabel-variabel seperti *time based conflict*, *strain based conflict*, *role behavior conflict* yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner , Robert dan Kinicki Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta: Andi
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Rivai, Veithzal. dan Jauni Sagala , Ella. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. RajaGrafinfo Persada
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi

- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Umar, Husein. 1998. *Riset Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka

- Wahyudi. 2008. *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pedoman Praktis Bagi Pemimpin*. Pontianak: Alfabeta

Jurnal

- Larasati, Gilang. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Utara*. Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol V, No 3
- Naradpiha, Hardianti Dhini. 2014. *Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja dan dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pengemudi di PT. Citra Perdana Kendedes)*. Jurnal Fakultas Ekonomi Brawijaya Malang
- Pertiwiningsih, Heni Rahayu. 2014. *Pengaruh stres kerja terhadap motivasi kerja karyawan di pt. Telkom surabaya metro*. Jurnal administrasi perkantoran (jpap) | vol 2, no 2.
- Sari, Pepi Mulita. 2015. *Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan. (Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tuban)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)Vol. 27 No. 2 Oktober 2015
- Susanti, Diah Feri. 2015. *Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap Kinerja karyawan pada Pt. Rumpun sari antan 2 pati*. Naskah Publikasi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.