

# **PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP STRES KERJA DAN MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi pada Karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat)**

**Rizqi Anuari**  
**Hamidah Nayati Utami**  
**Arik Prasetya**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
*Email: [anuaririzqi2@gmail.com](mailto:anuaririzqi2@gmail.com)*

## **ABSTRACT**

*This study was to describe the influence of labor conflict on job stress and work motivation and their impact on organizational commitment, directly or indirectly. The population in this study are employees of the head office of PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Data obtained from a questionnaire distributed to 80 respondents taken by incidental sampling. The results of the analysis of pathways known to labor conflict had a positive and significant impact on work stress, work conflicts have a negative impact and no significant effect on work motivation, work stress has a negative and significant impact on work motivation, work conflicts have a negative impact and no significant effect on organizational commitment, work stress has a negative and significant impact on organizational commitment, and motivation has a positive and significant impact on organizational commitment. Based on the results of the study are expected by PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) can minimize work conflict and work stress, and strengthen the motivation to work that has been formed. So that the organizational commitment of employees will increase..*

**Keywords: Work Conflict, Job Stress, Work Motivation, Organizational Commitment**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini mendeskripsikan pengaruh konflik kerja terhadap stres kerja dan motivasi kerja serta dampaknya terhadap komitmen organisasional, secara langsung maupun tidak langsung. Populasi dalam penelitian ini ialah karyawan kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Data didapat dari angket yang disebarakan kepada 80 responden diambil secara *Incidental sampling*. Hasil analisis jalur diketahui konflik kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja, konflik kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja, stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja, konflik kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian diharapkan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dapat meminimalisasi konflik kerja dan stres kerja, dan memperkuat motivasi kerja yang telah terbentuk. Sehingga komitmen organisasional karyawan akan meningkat.

**Kata Kunci: Konflik Kerja, Stres Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional**

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, masalah sumber daya manusia selalu menjadi sorotan dan tumpuan bagi organisasi atau perusahaan untuk tetap dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia.

Hasibuan (2011:10) menjelaskan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. MSDM juga menjadi bagian dari ilmu manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, *staffing*, memimpin, dan mengendalikan. Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini merupakan aset penting organisasi yang menjadi perencana dan juga pelaku aktif dari setiap kegiatan dalam organisasi.

Tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan, dipengaruhi oleh adanya kerja sama antar karyawan yang harmonis dalam menyelesaikan tugas. Semakin harmonis kerja sama yang dilakukan para karyawan, semakin tinggi juga kinerja yang dicapai oleh karyawan. Kenyataannya, suasana kerja diantara karyawan tidaklah selalu tercipta dengan baik. Banyak faktor yang menyebabkan tidak terciptanya hubungan yang harmonis seperti ketidaksamaan prinsip, pandangan penelitian, khususnya mengenai cara untuk mencapai tujuan organisasi. Perbedaan tersebut mengakibatkan terjadinya konflik.

Suatu konflik merupakan hal yang wajar dalam organisasi. Konflik bukanlah menjadi suatu hal yang harus ditakutkan, tetapi merupakan suatu hal yang perlu dikelola agar dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Konflik dapat menjadi energi yang kuat apabila dapat dikelola dengan baik sehingga dapat dijadikan motivasi. Jika konflik tidak dapat dikendalikan maka akan mengakibatkan stres pada karyawan yang secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap aktivitas organisasi itu sendiri.

Karyawan yang stres (mengalami tekanan) cenderung menganggap suatu pekerjaan bukanlah sesuatu yang penting bagi mereka sehingga tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Akan tetapi tidak semua karyawan yang mengalami tekanan

pekerjaan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Stres dapat mempengaruhi motivasi seseorang, baik secara positif maupun negatif.

Stres kerja yang terjadi pada karyawan tersebut, jika tidak segera diatasi dapat berdampak pada perilaku yang tidak diharapkan oleh pihak organisasi, seperti turunnya motivasi karyawan dan turunnya komitmen organisasional para karyawan. Motivasi dapat diperoleh dari dalam individu itu sendiri maupun diperoleh dari orang lain. Karyawan memerlukan motivasi agar mampu bekerja lebih rajin dan lebih serius. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bekerja dengan lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat kerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan suatu yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, tindakan, dan menghasilkan keputusan. Motivasi menurut Gitosudarmo (2000:28) adalah “faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu”. pemimpin juga harus memahami karyawannya sebelum memberikan motivasi, dengan demikian pimpinan dapat memotivasi karyawannya dengan melihat karakternya. Perusahaan juga perlu menciptakan kondisi yang kondusif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga motivasi karyawan tetap terjaga untuk mencapai tujuan. Semakin kuat motivasi atau dorongan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan, maka akan meningkatkan komitmen organisasional para karyawan.

Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Pengertian komitmen saat ini memang tidak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap pada organisasi itu dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mampu memberikan yang terbaik pada organisasi. Hal ini tentu saja hanya bisa terjadi jika karyawan merasa senang dan memiliki motivasi yang tinggi pada organisasi yang bersangkutan.

## KAJIAN PUSTAKA

### Konflik Kerja

Handoko (2000:346) “Konflik adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi”. Robbins dalam Tika (2006) mendefinisikan “konflik sebagai suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa ada pihak lain yang mempengaruhi secara negatif, hal itulah yang selalu diperhatikan oleh pihak pertama”. Bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap perusahaan (Sanjaya, 2010:30): (1) Konflik fungsional, (2) Konflik disfungsional, (3) Konflik dan kinerja perusahaan. Gitosudarmo (2000:110), sebab-sebab terjadinya konflik yaitu: ketergantungan tugas, persaingan terhadap sumber-sumber, perbedaan tujuan dan prioritas, rintangan komunikasi, faktor birokrasi, dan sifat individu.

### Stres Kerja

Rivai (2004:516) menyatakan stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan, dalam hal ini tekanan tersebut disebabkan oleh lingkungan pekerjaan tempat karyawan tersebut bekerja. Ivancevich, Konopske dan T. Matteson (2006:356), mengidentifikasi bahwa faktor-faktor yang menyebabkan stres terdiri dari empat faktor yaitu: ekstraorganisasional (luar organisasi), tingkat organisasional (dalam organisasi), tingkat kelompok (dalam kelompok), dan tingkat individu (dalam diri) yang bertindak sebagai sumber stress.

### Motivasi Kerja

Hasibuan, (2011:92) menjelaskan bahwa Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2011:150) ada dua jenis motivasi yaitu motivasi positif dan negatif. Sedangkan menurut Sunarto (2004:26) terdapat dua jenis motivasi ditempat kerja yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik’

### Komitmen Organisasional

Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008:155) mendefinisikan komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima

tujuan-tujuan organisasi dan akan tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Blau dan Boal dalam Sopiah (2008:155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi.

Mayer, Allen, dan Smith dalam Sopiah (2008:157) mengemukakan bahwa ada tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

- 1) Komitmen Afektif, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
- 2) Komitmen Kelanjutan, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
- 3) Komitmen Normatif, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

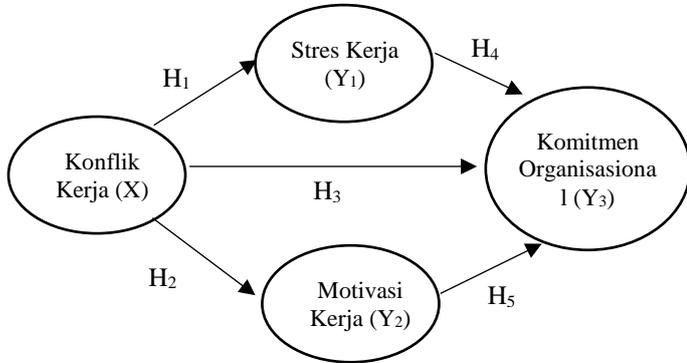
### Hubungan Konflik Kerja dengan Stres Kerja dan Motivasi Kerja serta Komitmen Organisasional

Stres di dunia kerja menunjuk akibat persaingan, keinginan untuk maju dan berhasil. Baik disadari maupun tidak, konflik dalam pekerjaan seseorang menimbulkan stres terhadap pihak yang terlibat sehingga mempengaruhi interaksi konflik. Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain konflik selalu hadir dan tidak dapat dielakkan (Wahyudi, 2008:16). Konflik yang dialami karyawan secara terus menerus tanpa ada penyelesaian dan pengendalian akan membawa dampak negatif bagi karyawan yaitu menurunnya motivasi kerja. Jackson dan Shuler dalam Rulestari dan Eryanto (2013:21), berpendapat 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. 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.

### Hipotesis

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh signifikan konflik kerja terhadap stres kerja

- H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh signifikan konflik kerja terhadap motivasi kerja
- H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh signifikan konflik kerja terhadap komitmen organisasional
- H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh signifikan stres kerja terhadap komitmen organisasional
- H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional



Gambar 1. Model Hipotesis

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) di Jalan Perak Timur 610, Surabaya. Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Didapat sampel 80 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan angket yang dianalisis menggunakan analisis jalur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 1. Frekuensi Variabel Konflik Kerja (X)

Item	5	4	3	2	1	Mean
	%	%	%	%	%	
X.1	0,0	3,8	22,5	66,3	7,5	2,23
X.2	0,0	7,5	27,5	61,3	3,8	2,39
X.3	1,3	12,5	28,8	56,3	1,3	2,56
<b>Mean Indikator Konflik Peran</b>						<b>2,39</b>
X.4	0,0	3,8	27,5	56,3	12,5	2,23
X.5	0,0	2,5	23,8	57,5	16,3	2,13
X.6	0,0	11,3	17,5	68,8	2,5	2,38
<b>Mean Indikator Konflik Intra Kelompok</b>						<b>2,25</b>
<b>Grand Mean Variabel</b>						<b>2,32</b>

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui hasil jawaban responden untuk tiap-tiap item pernyataan terkait dengan variabel konflik kerja. Rata-rata dari indikator konflik peran diperoleh angka sebesar 2,39 yang termasuk ke dalam kategori rendah, artinya konflik peran dalam perusahaan jarang menjadi

faktor penyebab konflik kerja dalam organisasi. Rata-rata dari indikator konflik intra kelompok diperoleh angka sebesar 2,25 yang termasuk ke dalam kategori rendah, artinya konflik intra kelompok dalam perusahaan jarang menjadi faktor penyebab konflik kerja dalam organisasi. *Grand Mean* Variabel Konflik Kerja (X) sebesar 2,32. Angka tersebut termasuk ke dalam kategori rendah dan dapat disimpulkan bahwa faktor penyebab konflik kerja jarang terjadi pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat.

Tabel 2. Frekuensi Variabel Stres Kerja (Y1)

Item	5	4	3	2	1	Mean
	%	%	%	%	%	
Y1.1	0,0	3,8	20,0	58,8	17,5	2,10
Y1.2	1,3	8,8	20,0	60,0	10,0	2,31
Y1.3	1,3	20,0	21,3	47,5	10,0	2,55
<b>Mean Indikator Fisik</b>						<b>2,32</b>
Y1.4	3,8	21,3	21,3	50,0	3,8	2,71
Y1.5	2,5	5,0	16,3	70,0	6,3	2,28
Y1.6	2,5	11,3	21,3	56,3	8,8	2,43
<b>Mean Indikator Psikis</b>						<b>2,47</b>
Y1.7	1,3	22,5	22,5	50,0	20,0	2,19
Y1.8	0,0	25,0	25,0	53,8	17,5	2,15
Y1.9	2,5	25,0	25,0	53,8	8,8	2,44
<b>Mean Indikator Perilaku</b>						<b>2,26</b>
<b>Grand Mean Variabel</b>						<b>2,35</b>

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui hasil jawaban responden untuk tiap-tiap item pernyataan terkait dengan variabel stres kerja. Rata-rata dari indikator fisik diperoleh angka sebesar 2,32 yang termasuk ke dalam kategori rendah, rata-rata dari indikator gejala stres psikis diperoleh angka sebesar 2,47 yang termasuk ke dalam kategori rendah, dan rata-rata dari indikator gejala stres perilaku diperoleh angka sebesar 2,26 yang termasuk ke dalam kategori rendah. Artinya gejala stres fisik, stres psikis, dan stres perilaku dalam perusahaan jarang menjadi faktor penyebab stres kerja. *Grand Mean* Variabel Stres Kerja (Y<sub>1</sub>) sebesar 2,35. Angka tersebut termasuk ke dalam kategori rendah dan dapat disimpulkan bahwa faktor penyebab stres kerja jarang terjadi pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat.

**Tabel 3. Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Y<sub>2</sub>)**

Item	5	4	3	2	1	Mean
	%	%	%	%	%	
Y2.1	22,5	60,0	12,5	5,0	0,0	4,00
Y2.2	18,8	60,0	18,8	0,0	2,5	3,93
Y2.3	17,5	67,5	13,8	1,3	0,0	4,01
<b>Mean Indikator Eksistensi</b>						<b>3,98</b>
Y2.4	25,0	65,0	7,5	0,0	2,5	4,10
Y2.5	27,5	62,5	10,0	0,0	0,0	4,18
Y2.6	25,0	65,0	8,8	1,3	0,0	4,14
<b>Mean Indikator Keterkaitan</b>						<b>4,14</b>
Y2.7	13,8	52,5	28,8	2,5	2,5	3,73
Y2.8	12,5	55,0	27,5	2,5	2,5	3,73
Y2.9	15,0	55,0	26,3	3,8	0,0	3,81
<b>Mean Indikator Pertumbuhan</b>						<b>3,75</b>
<b>Grand Mean Variabel</b>						<b>3,96</b>

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan tabel 3 tersebut, dapat diketahui hasil jawaban responden untuk tiap-tiap item pernyataan terkait dengan variabel motivasi kerja. Rata-rata dari indikator eksistensi diperoleh angka sebesar 3,98 yang termasuk ke dalam kategori tinggi, rata-rata dari indikator keterkaitan diperoleh angka sebesar 4,14 yang termasuk ke dalam kategori tinggi, dan rata-rata dari indikator pertumbuhan diperoleh angka sebesar 3,75 yang termasuk ke dalam kategori tinggi. Artinya motivasi eksistensi, keterkaitan, dan pertumbuhan yang diberikan perusahaan pada karyawan berada pada tingkat yang tinggi. *Grand Mean* Variabel Motivasi Kerja (Y<sub>2</sub>) sebesar 3,96. Angka tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi dan dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat memiliki motivasi kerja yang tinggi.

**Tabel 4. Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Y<sub>3</sub>)**

Item	5	4	3	2	1	Mean
	%	%	%	%	%	
Y3.1	36,3	52,5	10,0	1,3	0,0	4,24
Y3.2	16,3	48,8	30,0	3,8	1,3	3,75
Y3.3	32,5	52,5	13,8	0,0	1,3	4,15
<b>Mean Indikator Komitmen Afektif</b>						<b>4,05</b>
Y3.4	20,0	56,3	17,5	5,0	1,3	3,89
Y3.5	16,3	47,5	26,3	7,5	2,5	3,68
Y3.6	18,8	46,3	31,3	3,8	0,0	3,80
<b>Mean Indikator Komitmen Kelanjutan</b>						<b>3,79</b>
Y3.7	11,3	55,0	25,0	6,3	2,5	3,66
Y3.8	8,8	27,5	45,0	16,3	2,5	3,24
Y3.9	32,5	43,8	20,0	2,5	1,3	4,04
<b>Mean Indikator Komitmen Normatif</b>						<b>3,65</b>
<b>Grand Mean Variabel</b>						<b>3,83</b>

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan tabel 16 tersebut, dapat diketahui hasil jawaban responden untuk tiap-tiap item pernyataan terkait dengan variabel komitmen organisasional. Rata-rata dari indikator komitmen afektif diperoleh angka sebesar 4,05 yang termasuk ke dalam kategori tinggi, rata-rata dari indikator komitmen kelanjutan diperoleh angka sebesar 3,79 yang termasuk ke dalam kategori tinggi, dan rata-rata dari indikator komitmen normatif diperoleh angka sebesar 3,65 yang termasuk ke dalam kategori tinggi. Artinya komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif yang dimiliki oleh karyawan berada pada tingkat yang tinggi. *Grand Mean* Variabel Komitmen Organisasional (Y<sub>2</sub>) sebesar 3,83. Angka tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi dan dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

### Hasil Uji Analisis Path

**Tabel 5. Hasil Uji Analisis Jalur**

Variabel independen	Variabel dependen	$\beta$	t	p-value	Ket
X	Y <sub>1</sub>	0,440	4,327	0,000	Sig.
X	Y <sub>2</sub>	-0,083	-0,695	0,490	Tdk Sig.
X	Y <sub>3</sub>	-0,045	-0,568	0,568	Tdk Sig.
Y <sub>1</sub>	Y <sub>3</sub>	0,231	-2,828	0,006	Sig.
Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	0,664	8,841	0,000	Sig.

Sumber: Data diolah, 2016

### H<sub>1</sub>: Konflik Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Stres Kerja

Hasil hitung didapat koefisien Beta 0,440 yang menunjukkan bahwa pengaruh Konflik Kerja terhadap Stres Kerja sebesar 44,0%.  $t_{hitung}$  4,327 dan probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ) maka keputusan H<sub>0</sub> ditolak.

### H<sub>2</sub>: Konflik Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja

Hasil hitung didapat koefisien Beta -0,083 yang menunjukkan bahwa pengaruh Konflik Kerja terhadap Motivasi Kerja sebesar 8,3%.  $t_{hitung}$  -0,694 dan probabilitas 0,490 ( $p < 0,05$ ) maka keputusan adalah H<sub>0</sub> diterima.

### H<sub>3</sub>: Konflik Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional

Hasil hitung didapat koefisien Beta -0,045 yang menunjukkan bahwa pengaruh Konflik Kerja terhadap Komitmen Organisasional sebesar 4,5%.  $t_{hitung}$  -0,568 dan probabilitas 0,572 ( $p < 0,05$ ) maka keputusan adalah H<sub>0</sub> diterima.

### H<sub>4</sub>: Stres Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional

Hasil hitung koefisien Beta -0,231 yang menunjukkan bahwa pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional sebesar 23,1%.  $t_{hitung}$  -2,828 dengan probabilitas 0,006 ( $p < 0,05$ ) maka keputusan adalah  $H_0$  ditolak.

**H5: Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil hitung koefisien Beta 0,664 yang menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional sebesar 66,4%.  $t_{hitung}$  8,841 dengan probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ) maka keputusan adalah  $H_0$  ditolak.

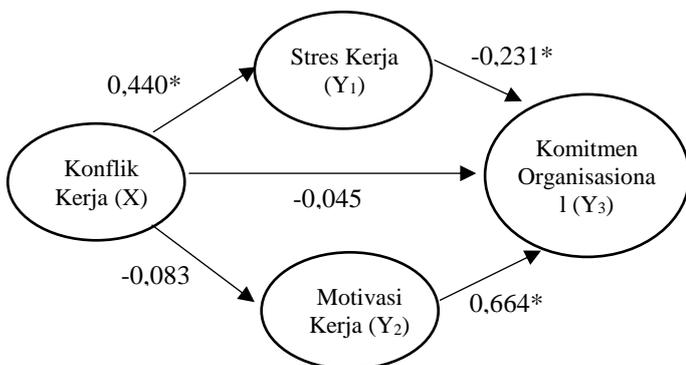
**Koefisien Jalur Konflik Kerja terhadap Stres Kerja dan Motivasi Kerja serta dampaknya terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil hitung didapat *Direct Effect* (DE) variabel Konflik Kerja terhadap Kepuasan yaitu PXY sebesar 0,345. *Indirect effect* (IE) variabel Citra Merek Perusahaan ke Loyalitas Pelanggan lewat mediator Kepuasan sebesar 0,128. Sedangkan *Total effect* (TE) dengan rumus DE+IE adalah =  $0,345 + 0,128 = 0,473$

**Hubungan Antar Jalur**

Perhitungan koefisien jalur antar variabel yang dijelaskan pada Gambar 2 yang menampilkan jalur hubungan kausal empiris antara variabel Konflik Kerja, Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional yang ditunjukkan oleh jalur yang terdapat dari masing-masing variabel. Gambar 2 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan dalam penelitian ini serta mempunyai persamaan struktural sebagai berikut:

- a. Sub Struktural I :  $Y_1 = 0,440 X$
- b. Sub Struktural II :  $Y_2 = -0,083 X$
- c. Sub Struktural III :  $Y_3 = -0,045 X + (-0,231) Y_1 + 0,664 Y_2$



**Gambar 2. Diagram Hasil Analisis Path Variabel Konflik Kerja, Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional.**

**Ketetapan Model**

Ketetapan model hipotesis diukur melalui hubungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) di ketiga persamaan. Dari persamaan pertama diperoleh  $R^2$  sebesar 0,194, dari persamaan kedua diperoleh  $R^2$  sebesar 0,116, dari persamaan ketiga diperoleh  $R^2$  sebesar 0,621. Perhitungan ketetapan model adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,194)(1 - 0,116)(1 - 0,621) \\
 &= 1 - (0,806)(0,884)(0,379) \\
 &= 1 - 0,270039016 \\
 &= 0,729960984 \\
 &= 72,9960984\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan ketetapan model diperoleh angka sebesar 72,9960984%. Angka tersebut menjelaskan bahwa kontribusi model menunjukkan hubungan struktural dari keempat variabel yang telah diteliti, yaitu sebesar 72,9960984% dan sisanya sebesar 27,0039016% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

**1. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Stres Kerja**

Berdasarkan data pada Tabel 5 yang menunjukkan hasil analisis jalur dari pengaruh konflik kerja terhadap stres kerja dapat diketahui nilai dari  $t_{hitung}$  sebesar 4,327. Selain hasil hitung dari uji t, diperoleh koefisien Beta sebesar 0,440 dan nilai Sig. sebesar 0,000. Perhitungan tersebut telah memenuhi syarat bahwa  $\text{sig } t < \text{sig } \alpha$ , yaitu  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa konflik kerja secara signifikan berpengaruh terhadap stres kerja. Jadi besarnya pengaruh konflik kerja terhadap stres kerja adalah 44%.

Hasil ini mendukung pendapat dari Minarsih (2009) bahwa “konflik kerja yang berakibat negatif akan membuat individu mengalami stres kerja dan merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya, dan apabila ini tidak dapat diatasi akan berakibat menurunnya kepuasan kerja karyawan”. Hal ini sejalan dengan penelitian Che Han dan I Gusti Salit Ketut Netra pada tahun 2014. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel konflik kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Maka peting bagi perusahaan untuk mengelola konflik kerja dengan baik, sehingga dapat meminimalisir stres kerja dalam perusahaan.

## 2. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan Tabel 5 didapat nilai dari  $t_{hitung}$  sebesar -0.695. Selain hasil hitung dari uji  $t$ , diperoleh koefisien Beta sebesar -0,083 dan nilai Sig. sebesar 0,490. Perhitungan tersebut tidak memenuhi syarat bahwa  $sig\ t < sig\ \alpha$ , yaitu  $0,490 > 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Besarnya pengaruh tersebut ialah 8,3% dan adanya tanda minus pada koefisien beta berarti konflik kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja. Sesuai dengan pendapat dari Wahyudi (2008:16) yaitu “konflik yang tidak dapat dikelola secara baik menyebabkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik menjadi tidak harmonis dalam hubungan kerja dan karyawan kurang termotivasi dalam bekerja”.

## 3. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan data pada Tabel 5 variabel konflik kerja terhadap komitmen organisasional dapat diketahui nilai dari  $t_{hitung}$  sebesar -0.568. Selain hasil hitung dari uji  $t$ , diperoleh koefisien Beta sebesar -0,045 dan nilai Sig. sebesar 0, 572. Perhitungan tersebut tidak memenuhi syarat bahwa  $sig\ t < sig\ \alpha$ , yaitu  $0, 572 > 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Besarnya pengaruh tersebut ialah 4,5% dan adanya tanda minus pada koefisien beta berarti konflik kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.

Hasil ini mendukung pendapat dari Jackson dan Shuler dalam Rulestari dan Eryanto (2013:21), 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”.

## 4. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan data pada Tabel 5 variabel stres kerja terhadap komitmen organisasional dapat diketahui nilai dari  $t_{hitung}$  sebesar -2,828. Selain hasil hitung dari uji  $t$ , diperoleh koefisien Beta sebesar -0,231 dan nilai Sig. sebesar 0,006. Perhitungan tersebut telah memenuhi syarat bahwa  $sig\ t < sig\ \alpha$ , yaitu  $0,006 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa stres kerja secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Besarnya pengaruh tersebut ialah 23,1% dan adanya tanda minus pada koefisien beta berarti stres kerja berpengaruh negatif terhadap

motivasi kerja. Hasil ini mendukung pendapat dari Fontana dalam (Rulestari dan Eryanto, 2013: 22) 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. Hal ini sejalan dengan penelitian Iresa Amelia R. pada tahun 2015. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

## 5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan data pada Tabel 5 variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dapat diketahui nilai dari  $t_{hitung}$  sebesar 8,841. Selain hasil hitung dari uji  $t$ , diperoleh koefisien Beta sebesar 0,664 dan nilai Sig. sebesar 0,000. Perhitungan tersebut telah memenuhi syarat bahwa  $sig\ t < sig\ \alpha$ , yaitu  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Besarnya pengaruh tersebut adalah 66,4%. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya jika semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi juga komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Nurdiana Eka Putri pada tahun 2015. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dari nilai koefisien beta sebesar 0,638 dengan nilai signifikansi  $0,000 (0,000 < 0,05)$ .

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Variabel Konflik Kerja (X) secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Stres Kerja ( $Y_1$ ). Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar 0,440 atau sebesar 44,0% dengan probabilitas  $0,000 (p < 0,05)$ .
2. Variabel Konflik Kerja (X) secara langsung memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja ( $Y_2$ ). Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar -0,083 atau sebesar 8,3% dengan probabilitas  $0,490 (p > 0,05)$ .
3. Variabel Konflik Kerja (X) secara langsung memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional

(Y<sub>3</sub>). Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar -0,045 atau sebesar 4,5% dengan probabilitas 0,572 (p>0,05). Variabel konflik kerja juga mempunyai pengaruh tidak langsung sebesar -0,13147936 melalui stres kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional.

4. Variabel Stres Kerja (Y<sub>1</sub>) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y<sub>3</sub>). Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar -0,231 atau sebesar 23,1% dengan probabilitas 0,006 (p<0,05).
5. Variabel Motivasi Kerja (Y<sub>2</sub>) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y<sub>3</sub>). Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar 0,664 atau sebesar 66,4% dengan probabilitas 0,000 (p<0,05)..

### Saran

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat mengatasi konflik kerja dalam perusahaan dengan baik, meskipun konflik kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan komitmen organisasional, namun konflik kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja. Sehingga dapat meningkatkan stres kerja para karyawan dalam perusahaan.
2. Perusahaan diharapkan dapat mengatasi stres kerja dengan pendekatan stres kerja yang baik, karena variabel stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja maupun terhadap komitmen organisasional, sehingga nantinya dapat meningkatkan motivasi kerja dan komitmen organisasional.
3. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan atau meningkatkan motivasi kerja karyawan yang sudah tergolong tinggi, karena motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Sehingga nantinya dapat meningkatkan komitmen organisasional para karyawan pada perusahaan.
4. Untuk penelitian berikutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya dengan menggunakan objek lebih dari satu misalnya pada perusahaan swasta atau BUMN yang lain, dan untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lainnya. Hal ini bertujuan agar diperoleh hasil penelitian

yang lebih variatif dan kemampuan generalisasi lebih baik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta, BPFE.
- Han, Che., dan I Gusti Salit Ketut Netra. 2014. Pengaruh Konflik Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol 3. No 8*
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Edisi II, Cetakan Ke Empat belas. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Bumi Aksara.
- Ivancevich, John M, Konopske, Robert, dan Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Indonesia: Erlangga.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: Grafindo.
- Rulestari, Sri dan Eryanto Hendry. Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Rumah Sakit TK IV Salak, Bogor. *Jurnal Econo Sains*, 11(2): 17-27
- Sanjaya. 2010. Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi Tentang Persepsi Karyawan PT. Bank Jatim (Persero) Cabang Malang Terhadap Sumber-sumber Konflik dan Stres Kerja). *Skripsi Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Brawijaya, Malang*.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Tika, Padabu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudi & H. Akdon. 2008. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.