

KATA PENGANTAR

Puji Syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **“PENGARUH KONFLIK TERHADAP STRES SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA”**, sebagai prasarat guna memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Hasil skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan serta dorongan dari berbagai pihak dan oleh karena itu dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. M. Djudi Mukzam, Msi selaku Dosen pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan kripsi ini.
4. Bapak Drs. Djamhur Hamid, Msi selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang senantiasa sabar dalam memberikan bimbingan. pengarahan, dorongan serta tambahan pengetahuan kepada penulis dalam penyusunan kripsi ini.
5. Segenap dosen pengajar FIA, khususnya jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, ketrampilan.
6. Skripsi ini kupersembahkan untuk Bapak dan Ibu tercinta terima kasih atas kasih sayang, doa, semangat dan dukungan selama kuliah hingga penyusunan skripsi.
7. Bapak Supandi selaku pimpinan bagian MSDM dan seluruh karyawan terimakasih atas bantuan dan informasi serta kemudahan yang telah diberikan sangat membantu terselesaikan skripsi ini.
8. Keluarga besar mahasiswa Administrasi Bisnis genap angkatan 2003 terimakasih atas kebersamaannya.

9. Terima kasih buat seseorang yang setia menemaniku. Kehadiranmu sangat berarti, Onyetku...
10. Angelz, terimakasih atas semangat, dukungan dan kebersamaan dalam suka maupun duka, kalian adalah sahabat terbaikku.
11. Buat Farida, tanpa kamu skripsi ini gak akan lancar.
12. Semua pihak yang telah membantu serta memberikan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Demi keempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.



Malang, September 2007

Penulis

DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan	i
Abstrak	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	vii
Daftar Pustaka	viii

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kontribusi Penelitian	4
E. Sistemetika Pembahasan	4

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

A. Konflik	6
1. Pengertian Konflik	6
2. Jenis-jenis Konflik Organisasi	6
3. Konflik Fungsional dan Disfungsional	7
4. Perubahan Pandangan tentang Konflik	8
5. Proses Terjadinya Konflik	9
6. Hubungan Konflik dengan Kinerja	10
B. Stres	11
1. Pengertian Stres	11
2. Sumber dan Dampak Stres di Tempat Kerja	13
a. Sumber Stres	13
b. Dampak Stres	14
c. Faktor yang Mempengaruhi Stres	14
C. Kinerja Karyawan	15
1. Pengertian Kinerja	15
2. Pengukuran Kinerja	15
3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	16
D. Model Konsep dan Hipotesis	17

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	20
B. Lokasi Penelitian	20
C. Konsep, Variabel, dan Pengukuran	20
1. Konflik Organisasional	22
2. Stres Kerja	23
3. Kinerja Karyawan	23

D. Skala Pengukuran.....	26
E. Sumber Data.....	27
F. Teknik Pengumpulan Data.....	27
1. Kuesioner	27
2. Wawancara.....	27
3. Dokumentasi	28
G. Populasi dan Sampling.....	28
1. Populasi.....	28
2. Sampel.....	28
H. Instrumen Penelitian	29
1. Kuesioner	29
2. Pedoman Wawancara.....	29
3. Dokumentasi	30
I. Validitas dan Reabilitas	30
1. Validitas	30
2. Reabilitas.....	31
3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reabilitas	31
J. Teknik Analisis Data	35
1. Analisis Deskriptif	35
2. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	35
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	37
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	37
1. Sejarah Berdirinya PT. PLN (Persero)	37
2. Falsafah, Visi, Misi dan Tujuan PT. PLN (Persero)	38
3. Motto PT. PLN (Persero)	40
4. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero)	40
B. Gambaran Umum Responden	45
1. Usia	45
2. Jenis Kelamin.....	46
3. Tingkat Pendidikan	46
4. Masa Kerja.....	47
C. Deskripsi Variabel Data	47
1. Konflik Fungsional (X_1)	47
2. Konflik Disfungsional (X_2)	49
3. Stres(X_3).....	52
4. Kinerja (Y).....	55
D. Uji Hipotesis	57
F. Pembahasan.....	59
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	63
A. Kesimpulan.....	63
B. Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA	ix

ABSTRAK
Pengaruh Konflik Terhadap Stres serta Dampaknya pada Kinerja
(Studi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan
Jaringan Malang)

Oleh: Febteria Hartanti (03110320070-32)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui lebih dalam tentang konflik dan stres yang dialami oleh karyawan dan untuk mengetahui pengaruh konflik dan stres tersebut terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

Berdasarkan tujuan dari penelitian, yaitu untuk mencari pengaruh (hubungan sebab-akibat) maka penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatori. Sedangkan analisis data yang digunakan adalah Analisis Deskriptif dan Analisis Jalur. Dalam pengerjaannya, penelitian ini menggunakan program komputer yaitu program SPSS.

Dari hasil analisis diketahui bahwa, setiap item pertanyaan menghasilkan koefisien korelasi (r) yang lebih besar dari r -tabel (sebesar 0,189). Berdasarkan hasil tersebut maka setiap item pertanyaan kuesioner dapat disimpulkan lolos uji validitas. Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbachs Alpha* lebih dari 0,6 berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan semua item pertanyaan kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

Ada beberapa item konflik disfungsi yang mempunyai nilai di atas rata-rata dalam menjalani pekerjaan sebagai karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang, yaitu: Rasa tidak peduli terhadap perusahaan (X2.2), tidak responsif terhadap hal-hal baru (X2.4), dan lamban dalam mengerjakan pekerjaan (X2.5). Kemudian item stres yang mempunyai nilai di atas rata-rata yaitu: kehilangan kepercayaan diri (X3.2), perasaan diperbudak pekerjaan (X3.3), penurunan motivasi kerja (X3.4), absen dari bekerja (X3.5), bosan terhadap pekerjaan (X3.6), boan terhadap lingkungan kerja (X3.7), bertikai dengan rekan kerja (X3.8), komunikasi tidak lancar (X3.9), ucapan-ucapan tidak menyenangkan (X3.10). Beberapa item ini hendaknya menjadi perhatian bagi perusahaan.

Dengan diketahui adanya pengaruh yang signifikan dari konflik terhadap stres dan dampaknya pada kinerja, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengelola Sumber Daya Manusia di perusahaan kaitannya dengan konflik dan stres yang dialami oleh para karyawannya.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masalah Sumberdaya Manusia (SDM) akhir-akhir ini sering dibicarakan, dan peranannya menjadi sangat penting dalam kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Hasibuan (1995:10) bahwa manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut canggih.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, dapatlah dikatakan bahwa pengakuan terhadap manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang penting. Meskiun kita berada, atau sedang menuju dalam masyarakat yang berorientasi kerja, yang memandang kerja adalah suatu yang mulia, akan tetapi tidak berarti mengabaikan manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Seperti yang dinyatakan oleh Hasibuan (1994:13) bahwa karyawan adalah kekayaan utama perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Dalam berbagai keadaan, nilai-nilai manusiawi dapat diselaraskan secara baik dengan aspek teknologi. Oleh sebab itu manusia dapat diintegrasikan secara efektif ke dalam berbagai organisasi.

Manusia sebagai anggota suatu organisasi yang melakukan pemrosesan input menjadi output, akan sangat dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda, misalnya sifat, sikap, nilai-nilai keinginan, dan minat. Mengatur karyawan sangatlah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang berbeda dibawa ke dalam organisasi. Adanya perbedaan kepribadian pada diri manusia memungkinkan terjadinya konflik dalam suatu organisasi dan hal ini merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Dalam pengertian sederhana, konflik menunjuk pada setiap ketegangan yang dialami seseorang apabila dia berpandangan, bahwa kebutuhan atau keinginan dihambat atau dikecewakan (Hartono, 1996:2).

Semakin besar ukuran suatu organisasi semakin cenderung menjadi kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti

kompleksitas alur informasi, kompleksitas komunikasi, kompleksitas pembuat keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan sebagainya. Kompleksitas lain adalah sehubungan dengan sumber daya manusia. Seperti kita ketahui bahwa sehubungan dengan sumber daya manusia ini dapat diidentifikasi pula berbagai kompleksitas seperti kompleksitas jabatan, kompleksitas tugas, kompleksitas kedudukan dan status, kompleksitas hak dan wewenang dan lain-lain. Kompleksitas ini dapat merupakan sumber potensial untuk timbulnya konflik dalam organisasi, terutama konflik yang berasal dari sumber daya manusia, dimana dengan berbagai latar belakang yang berbeda tentu mempunyai tujuan yang berbeda puladalam tujuan dan motivasi mereka dalam bekerja.

Dalam suatu organisasi, konflik dapat memberikan pengaruh negatif yang akan menjadi penghambat bagi aktivitas kerja. Salah satu akibat dari konflik yang tidak ditangani secara cermat dan tepat akan menimbulkan dampak langsung pada diri karyawan, karena karyawan akan berada dalam suasana yang tidak menentu, serba salah, dan mereka dapat mengalami tekanan jiwa (stres). Di lain pihak, konflik dapat pula berpengaruh positif pada diri karyawan, karena seperti yang dinyatakan oleh Kartono (1985: 346), yaitu bahwa tanpa konflik tidak akan banyak kita hadapi tantangan dan kemajuan, juga tidak ada stimulasi untuk mawas dalam melaksanakan koreksi.

Stres atau tekanan jiwa dapat terjadi pada setiap manusia, karena merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari pada manusia. Salah satu masalah yang sering dihadapi oleh setiap manusia dalam dunia bekerja adalah stres. Manusia sebagai karyawan dalam suatu organisasi harus dapat mengatasi stres, baik dengan bantuan pihak lain, maupun karyawan itu sendiri, terlebih lagi pada era kemajuan di segala bidang, termasuk bertambah canggihnya teknologi. Pekerjaan juga seringkali meliputi penggunaan waktu dan usaha di luar keinginan individu pekerja.

Banyak pekerja yang melakukan pekerjaan rutin, yang tidak atau hanya sedikit menuntut inisiatif dan tanggungjawab, dengan sedikit harapan untuk maju atau berpindah kejenis pekerjaan lain. Banyak juga pekerja yang melakukan tugas yang berada jauh dibawah kemampuan intelektual mereka atau yang mereka anggap berada dibawah tingkat pendidikan yang telah mereka peroleh. Di banyak

sektor industri, pekerjaan telah sangat ‘dirasionalisasikan’, dipecah-pecah kedalam tugas-tugas yang sederhana, menoton, dan menjemukan, yang hanya sesuai bagi robot yang tidak dapat berpikir. Di satu pihak peralatan kerja makin modern dan efisien, di lain pihak beban kerja pada tiap-tiap satuan organisasi menjadi semakin kompleks. Keadaan ini tentu saja menuntut energi karyawan yang lebih besar, karena selain untuk menyelesaikan tugasnya sendiri, karyawan juga dituntut untuk dapat menyelesaikan sendiri masalah yang timbul pada dirinya sendiri sebagai akibat dari tekanan atas tugas-tugasnya. Sebagai akibatnya pengalaman-pengalaman yang disebut stres dalam taraf yang cukup tinggi menjadi semakin terasa.

Sebagaimana diungkapkan oleh Gitosudarmo dan Sudita (2000: 57), bahwa stres mempunyai dampak positif dan negatif. Selanjutnya dikatakan bahwa dampak positif stres pada tingkat rendah sampai tingkat yang tinggi bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan dampak negatif stres pada tingkat yang tinggi adalah kinerja karyawan menurun secara mencolok.

Kinerja karyawan merupakan salah satu pilar utama dalam usaha perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karena mutu pekerjaan yang tinggi pada akhirnya akan menghasilkan penghargaan dan kemajuan, bukan saja dalam menjamin eksistensi dan pertumbuhan serta perkembangan organisasi, akan tetapi juga dalam mencapai tujuan-tujuan pribadi dari para anggota organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dan pembatasan masalahnya maka dalam penelitian ini diangkat judul “ **Pengaruh Konflik Terhadap Stres serta Dampaknya pada Kinerja**”. Studi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah diatas, maka dapatlah dirumuskan masalah utama yang terkait dengan penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh konflik fungsional terhadap stres?
2. Bagaimanakah pengaruh konflik disfungsional terhadap stres?
3. Bagaimanakah pengaruh konflik fungsional terhadap kinerja?
4. Bagaimanakah pengaruh konflik disfungsional terhadap kinerja?

5. Bagaimanakah pengaruh stres terhadap kinerja?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, penelitian ini dilaksanakan dengan

tujuan untuk :

1. Mengetahui sejauhmana pengaruh konflik fungsional terhadap stres.
2. Mengetahui sejauhmana pengaruh konflik disfungsional terhadap stres.
3. Mengetahui sejauhmana pengaruh konflik fungsional terhadap kinerja.
4. Mengetahu sejauhmana pengaruh konflilk disfungsional terhadap kinerja.
5. Mengetahui sejauhmana pengaruh stres terhadap kinerja.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini yaitu :

1. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini digunakan untuk membantu perusahaan dalam memecahkan masalah yang dihadapi, khususnya tentang konflik dan stress serta pengaruhnya terhadap kinerja.

2. Apek Teoritis

Digunakan sebagai pembanding guna penelitian lebih lanjut serta tidak menutup kemungkinan dapat digunakan sebagai dalam mengembangkan teori selanjutnya.

E. Sistematika Pembahasan

Skripsi dengan judul “ Pengaruh konflik Terhadap Stres serta Dampaknya pada Kinerja (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang)” ini terdiri dari lima bab yaitu :

Bab I : Pendahuluan

Merupakan penjabaran pokok yang tertera pada laporan penelitian, dipandang sebagai bab pendahuluan yang menuturkan stres dan konflik sebagai latar belakang penelitian, membangun dan mengajukan permasalahan penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Merupakan kerangka dasar teori yang berhubungan dengan judul penelitian yang nantinya digunakan untuk pembahasan masalah lebih lanjut. Kajian pustaka ini meliputi pengertian dan pembahasan mengenai stres dan konflik.

Bab III : Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan mengenai jenis penelitian yang digunakan, variabel dan pengukuran, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, dan analisis data yang digunakan.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini disajikan hasil dari pengumpulan data yang terdiri dari sejarah umum perusahaan, gambaran umum responden, dan variabel-variabel yang diteliti, serta analisa data dan interpretasi data

Bab V : Penutup

Merupakan bab penutup yang memuat tentang kesimpulan dan hail-hasil dari penelitian beserta saran-saran dalam membantu memecahkan masalah yang ada dalam perusahaan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Konflik

1. Pengertian Konflik

Robbins dalam Tika (2006:80) mendefinisikan konflik sebagai suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa ada pihak lain yang telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif, suatu yang diperhatikan oleh pihak pertama.

Selanjutnya Indrawijaya dalam Tika (2006:80) mendefinisikan konflik, (1) Segala macam bentuk hubungan antarmanusia yang bersifat berlawanan (2) Segala macam bentuk pertikaian yang terjadi dalam organisasi, baik antarseorang dengan seorang lainnya, seseorang dengan kelompok, antara kelompok dengan organisasi atau mungkin pula antara perorangan dengan organisasi secara keseluruhan.

Pandji dan Suyati, dalam Tika (2006:80) mendefinisikan konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Sedangkan Nawawi (1999: 188) memandang konflik sebagai pertentangan-pertentangan antar individu yang disebabkan keadaan perasaan kegelisahan/keresahaan yang memuncak. Perasaan kegelisahan tersebut pada dasarnya merupakan batin yang berisi unsur-unsur perasaan bermacam, tidak menyenangkan, rasa tidak puas, bingung, tidak berdaya dan lain-lain.

Dari pengertian-pengertian tersebut di atas, konflik atau pertentangan dapat terjadi antara seseorang, antara kelompok dengan kelompok atau seseorang dengan kelompok. Konflik ini terjadi antara pihak yang mempunyai tujuan yang sama, di mana salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan.

2. Jenis-Jenis Konflik Organisasi

Menurut Pandji dkk dalam Tika (2006:81) ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi, yaitu sebagai berikut :

a. Konflik dalam diri sendiri

Hal ini terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang akan dilaksanakan, seperti pekerjaan tidak sesuai dengan bidang keahlian seseorang atau kuantitas dan kualitas pekerjaan melebihi kemampuan seseorang.

- b. Konflik antarindividu dalam organisasi
Konflik ini terjadi karena adanya perbedaan-perbedaan kepribadian baik antarkaryawan maupun antarkaryawan dan atasan.
- c. Konflik antara individu dan kelompok
Berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, seperti hukuman individu oleh kelompok karena melanggar norma-norma organisasi/kelompok.
- d. Konflik antarkelompok dalam organisasi
Konflik ini terjadi karena adanya perbedaan kepentingan dalam organisasi.
- e. Konflik antarorganisasi
Konflik yang timbul karena adanya persaingan antarorganisasi seperti persaingan produk, kerja, teknologi, dan sebagainya.

3. Konflik Fungsional dan Konflik Disfungsional

Menurut Kusnadi (1999: 306), konflik fungsional adalah konflik yang mendukung tercapainya tujuan organisasi dan karenanya seringkali bersifat konstruktif. Oleh karena itu, kehadiran konflik ini dibutuhkan dalam organisasi karena ia memberikan banyak kontribusi positif dalam peningkatan efektivitas organisasi dan prestasi kerja individu.

Untuk mendapat kondisi dimana konflik bersifat konstruktif, maka tingkat konflik harus diusahakan berada pada tingkat yang moderat. Hal ini sesuai dengan pendapat Sujak (1990: 53), yaitu pada kondisi konflik yang moderat, beberapa konflik yang sehat telah muncul dan diciptakan oleh manager, pada akhirnya akan menghasilkan prestasi organisasi yang optimal. Gitosudarmo (2000: 100), juga menjelaskan bahwa dalam batas-batas tertentu, konflik dapat menimbulkan ketegangan yang memotivasi seseorang untuk bertindak, agar ia merasa antusias terhadap pekerjaannya.

Mereka biasanya mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat, berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah ditempat kerja, memiliki inisiatif dalam pekerjaan, terbuka terhadap ide-ide baru dan kritik yang membangun, juga memiliki keinginan untuk bersaing dalam hal pekerjaan. Sementara itu suasana kerja yang kondusif tercermin dalam pembagian tugas yang sesuai, persaingan kerja yang sehat, hubungan antar karyawan yang terjalin dengan baik, dan juga komunikasi antar karyawan berjalan dengan baik.

Lain halnya dengan konflik disfungsional, konflik ini menurut Kusnadi (1999: 306), adalah suatu konflik yang menghambat tercapainya tujuan organisasi

dan karenanya bersifat destruktif. Konflik ini tidak diinginkan keberadaannya, namun justru sulit dihindari. Gitosudarmo (2000: 98), menyatakan bahwa konflik yang sering yang terjadi dan muncul ke permukaan adalah konflik yang bersifat difungsional. Konflik seperti itu dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi. Konflik ini biasanya terjadi pada kondisi dimana tingkat konflik rendah atau tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Sujak (1990: 152), konsekuensi secara destruktif terjadi ketika kondisi terlalu banyak konflik yang terjadi, atau terlalu sedikit konflik.

Pada kondisi tersebut, dapat dilihat pada karakteristik perilaku karyawan yang cenderung menjadi pasif dan apatis, serta suasana kerja yang tidak kondusif. Mereka biasanya menunggu perintah dari atasan, tidak memiliki kepedulian terhadap perusahaan/organisasi, cepat jenuh terhadap pekerjaan, tidak responsif terhadap hal-hal baru, serta lamban dalam menyelesaikan pekerjaan. Sementara itu suasana kerja tidak lagi kondusif, dimana kerjasama antar karyawan kacau, koordinasi kerja yang buruk, adanya rintangan komunikasi, rasa curiga antar karyawan, serta tingkat rotasi karyawan yang rendah sehingga menimbulkan kejenuhan bagi karyawan.

4. Perubahan Pandangan tentang Konflik

Menurut Gitosudarmo (2000: 98), mengenai perubahan pandangan tentang konflik, setidaknya ada 3 pandangan yang berbeda tentang konflik, yaitu:

- a. Pandangan tradisional
Pandangan ini menganggap bahwa semua konflik adalah bahaya dan oleh karenanya harus dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsional sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara anggota organisasi, dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja.
- b. Pandangan aliran hubungan manusiawi
Pandangan aliran hubungan manusiawi menganggap bahwa konflik adalah sesuatu yang biasa dan terjadi secara alami dalam setiap kelompok dan organisasi. Karena keberadaan dari konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari, maka aliran ini mendukung penerimaan dari konflik dan menyadari bahwa konflik dapat bermanfaat bagi prestasi kelompok.
- c. Pandangan interaksionis
Pandangan ini bermaksud mendorong konflik pada keadaan yang "harmonis". Sumbangan utama dari pendekatan interaksionis adalah mendorong pemimpin organisasi untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat dan kreativitas kelompok.

Perubahan pandangan mengenai konflik menurut Sujak (1990:150) dinyatakan bahwa ada dua pandangan yang berbeda, yang mengandung pengertian negatif dan positif. Konflik yang dipandang secara negatif, akan menempatkan orang-orang baik secara individual atau kelompok yang berposisi dengan dirinya sebagai musuh. Namun, konflik juga memiliki kemungkinan bersifat positif bagi organisasi. Maka konflik tidak harus dihindari, konflik perlu dikelola dan diarahkan agar mempunyai kontribusi positif terhadap tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

5. Proses Terjadinya Konflik

Menurut Robbins sebagaimana yang dikutip Tika (2006:81) proses konflik dalam suatu organisasi mengalami lima tahap, yaitu tahap oposi dan ketidakcocokan potensial, kognisi dan personalisasi, maksud, perilaku, dan hasil.

Tahap 1. Oposisi dan Ketidakcocokan Potensial

Pada tahap ini, kondisi yang membuka peluang timbulnya konflik adalah masalah komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

a. Komunikasi

Komunikasi yang buruk bisa menimbulkan kesalahpahaman, berdasarkan hasil penelitian Robbins, potensial konflik meningkat bila terlalu banyak terjadi komunikasi.

b. Struktur

Struktur yang dimaksudkan adalah variabel-variabel yang berpotensi menimbulkan konflik, seperti ukuran, derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi, kecocokan anggota, tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat ketergantungan antara kelompok satu dengan kelompok lain.

c. Variabel pribadi

Faktor variabel pribadi mencakup nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan idiosinkrasi (kekhasan) dan perbedaan individual.

Tahap 2. Kognisi dan Personalisasi

Pada tahap ini, konflik perlu didefinisikan untuk menempuh suatu jalan panjang menuju penetapan jenis hasil yang mungkin menyelesaikannya. Misalnya, persepsi mengenai pengangkatan, apakah kenaikan pangkat atau kenaikan jabatan.

Tahap 3. Maksud

Maksud merupakan keputusan untuk tidak bertindak dalam suatu cara tertentu. Banyak konflik terjadi karena suatu pihak menghubungkan maksud yang keliru pada pihak lain.

Tahap 4. Perilaku

Tahap perilaku mencakup pernyataan, tindakan dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik.

Tahap 5. Hasil

Hasil suatu konflik bisa fungsional dalam arti menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok dan bisa pula disfungsional dalam arti merintangikan kinerja kelompok.

a. Hasil fungsional konflik

Konflik dapat bersifat konstruktif bila konflik itu memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong perhatian dan keinginan anggota kelompok, menyediakan media untuk menyampaikan masalah dan meredakan ketegangan, serta menumpuk suatu lingkungan evaluasi diri dan perubahan.

b. Hasil disfungsional

Konflik disfungsional dapat mengurangi efektivitas kelompok. Konflik ini menghambat komunikasi, mengurangi keterpaduan kelompok dan dilaksanakannya tujuan kelompok terhadap keunggulan pertikaian antara anggota-anggota. Jadi, konflik ini dapat menghentikan berfungsinya kelompok dan secara potensial mengancam kelangsungan hidup kelompok.

Dengan mengetahui proses terjadinya konflik, maka diharapkan pihak manajemen akan lebih teliti terhadap kondisi organisasi, dan dapat mengambil tindakan yang tepat dalam pengelolaannya. Sehingga, sebisa mungkin konflik dapat dikendalikan menuju arah yang lebih baik.

6. Hubungan Konflik dengan Kinerja

Banyak orang yang beranggapan bahwa konflik berkaitan dengan rendahnya kinerja. Konflik dapat bersifat konstruktif bagi perusahaan. Menurut Gitosudarmo (1997; 101) konflik yang bersifat disfungsional yaitu penurunan prestasi perusahaan, ketika konflik terlalu rendah, maka kinerja juga ikut rendah karena kurangnya dorongan dan rangsangan. Di sisi lain ketika tingkat konflik yang terjadi sangat tinggi, prestasi rendah karena kurangnya koordinasi dan kerjasama. Sedangkan konflik yang optimal, di mana tingkat konflik yang terjadi cukup untuk mencegah stagnasi, mendorong adanya kreatifitas, menimbulkan dorongan untuk melakukan perubahan, dan mencari cara terbaik untuk memecahkan masalah.

Lebih lanjut Handoko (1995; 347) mengemukakan pendapat bahwa apabila konflik terlalu rendah, maka kinerja organisasi dapat mengalami stagnasi. Dan demikian pula apabila tingkat konflik terlalu tinggi, maka kekacauan dan perpecahan juga bisa membahayakan kelangsungan hidup organisasi.

Oleh karena itu ketika konflik yang ada sangat rendah perlu dilakukan stimulasi konflik. Munculnya suatu konflik akan membawa organisasi ada suatu tantangan baru dimana mereka akan berusaha mencari cara untuk menyelesaikannya. Situasi ini juga akan merubah sudut pandang individu terhadap kelompok dan pekerjaa mereka, selain itu juga akan menambah kohesivitas individu kelompoknya sehingga kerjasama pun semakin erat. Dan sebaliknya konflik yang terlalu tinggi, hendaknya segera diatasi untuk menghindari hal-hal yang berakibat buruk bagi organisasi hingga pada akhirnya akan sampai pada titik konflik yang optimal, yaitu konflik yang bersifat fungsional sehingga akan memberikan manfaat bagi kinerja karyawan.

Konflik dapat berpengaruh terhadap performansi kerja karena konflik itu sendiri merupakan energi yang dapat menggerakkan anggota organisasi dalam menapai tujuan. Konflik yang menjadi kekuatan adalah konflik yang bersifat fungsional artinya konflik yang mengangkat isu tentang persoalan-persoalan yang menghambat organisasi. Diketahuinya masalah-masalah yang terjadi dan selanjutnya dicari solusi, maka menjadikan konflik berdampak pada perbaikan kinerja kelompok. Akan tetapi sebaliknya apabila konflik yang terjadi berupa sikap dan tindakan menghambat proses pencapaian tujuan organisasi, maka dipastikan konflik itu bersifat disfungsional karena itu perlu ada pendekatan manajemen konflik yang mengarah pada tindakan negatif dapat diarahkan menjadi optimal sesuai dengan harapan organisasi (Wahyudi dan Akdon, 89: 2005).

B. Stres

1. Pengertian Stres

Menurut Mikhail dalam Djanaid (2004:240) stres adalah “ Suatu keadaan yang timbul dari kapasitas tuntutan yang tidak seimbang baik nyata maupun dirasakan dalam tindakan-tindakan penyesuaian organisasi dan yang sebagian diwujudkan oleh respon yang non spesifik”.

Rivai (2005:516) menyatakan stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakanadanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Selanjutnya Fraser (1992:26) menyatakan stres adalah suatu tanggapan organisme yang lazim terhadap setiap tuntutan biologis yang muncul. Selanjutnya Sekaran (1989: 89) mengungkapkan bahwa stres adalah segala sesuatu yang mengakibatkan perubahan pada fisik, emosi, atau mental ketika bersingungan dengan berbagai stimulus pada lingkungan kita.

Tosi, Rizzo, dan Carol (1990: 658) mengatakan bahwa penilaian kognitif individu tergantung pada keakapan individu. Sebagai contoh, individu memiliki pekerjaan yang berpotensi stres yang tinggi, misalnya pilot pesawat tempur. Namun karena individu tersebut memiliki kecakapan dan keahlian dalam menerbangkan pesawat tempur, maka penilaian kognitifnya akan merespon stresor pekerjaan itu sebagai sebuah tantangan, dan tidak meresponnya sebagai sebuah ancaman.

Dari pengertian diatas dapat dikemukakan bahwa ada tiga komponen utama stres yaitu stimulus, komponen respon, dan komponen interaksi. Pengertian diatas juga menjelaskan bahwa tingkat stres atau akibat yang terjadi pada seseorang akan berbeda satu sama lain, tergantung pada penilaian kognitif, apakah suatu individu akan merepon suatu stresor sebagai suatu yang positif atau negatif.

Menurut Rivai (2005:517) terdapat dua pendekatan stres kerja, yaitu pendekatan individu dan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Bagi perusahaan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan individu meliputi :

- a. Meningkatkan keimanan
- b. Melakukan meditasi dan pernafasan
- c. Melakukan relaksasi
- d. Dukungan sosial dan teman-teman dan keluarga
- e. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan

Pendekatan perusahaan meliputi :

- a. Melakukan perbaikan iklim organisasi
- b. Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
- c. Menyediakan sarana olahraga

- d. Melakukan analisis dan kejelasan tugas
- e. Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
- f. Melakukan restrukturisasi tugas
- g. Menerapkan konsep Manajemen Berdasarkan Sarana

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

2. Sumber dan Dampak Stres di Tempat Kerja

a. Sumber stres

Fraser (1992: 78) menyatakan bahwa suara gaduh, suhu udara yang tinggi atau terlalu rendah dan banyaknya kondisi penghambat yang muncul, mempunyai kemungkinan yang tak terelakkan sebagai penyebab stres di dalam lingkungan kerja, yang pada gilirannya mengakibatkan rasa tidak puas dalam pekerjaannya dan mempengaruhi produktivitas dan prestasi kerja.

Dalam pengertian sempit, Lazarus dalam Fraser (1992: 79)) menyatakan bahwa stres hanya berhubungan dengan kejadian-kejadian di sekitar lingkungan kerja yang merupakan bahaya atau ancaman, dan perasaan-perasaan yang terutama relevan, mencakup rasa takut, lemas, rasa bersalah, marah, sedih, putus asa dan bosan.

Stres bisa timbul akibat dari faktor-faktor yaitu faktor individu itu sendiri (intern) dan faktor yang bersumber dari lingkungan sekitar (ekstern). Kemudian faktor lingkungan dibedakan lagi menjadi sumber stres dari dalam organisasi dan dari luar organisasi.

Beberapa ahli menemukan bahwa faktor-faktor yang dapat menimbulkan stres dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua kategori yaitu faktor yang bersumber dari luar dan faktor yang bersumber dari dalam itu sendiri (Gitosudarmo dan Sudita, (1997: 530). Sedangkan faktor yang berasal dari luar individu dapat dibedakan menjadi dua yaitu faktor yang berasal dari dalam organisasi dan luar organisasi.

Sumber stres yang berasal dari dalam individu dapat berupa kepribadian yang dimiliki, tingkat kebutuhan, nilai yang dianut, umur, kondisi kesehatan.

Faktor-faktor yang berasal dari organisasi atau perusahaan dapat berupa lingkungan, meliputi pencahayaan yang terlalu terang di tempat kerja, tingkat kebisingan yang tinggi, temperature yang terlalu panas atau beban kerja yang terlalu berat. Sedangkan faktor dari luar organisasi dapat berupa lingkungan di masyarakat dan keluarga.

b. Dampak stres

Mengenai dampak-dampak yang terjadi akibat stres pada seseorang, Siagian (1995: 300), menyatakan bahwa stres menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk seperti tekanan darah tinggi, mudah tersinggung, sulit mengambil keputusan yang paling sederhana sekalipun, kehilangan nafsu makan, cenderung mengalami kecelakaan kerja dan berbagai bentuk lainnya. Berbagai bentuk stres tersebut dapat digolongkan menjadi tiga kategori, yaitu bersifat fisik, psikologis dan organisatoris.

Bentuk yang tergolong pada kategori fisik antara lain perubahan yang terjadi pada metabolisme seseorang, antara lain tekanan darah tinggi, pusing, mulut kering, gatal-gatal dan sebagainya.

Bentuk stres yang tergolong pada kategori psikologis, antara lain kering resah, mudah tersinggung, mudah marah, dan sebagainya.

Sedangkan bentuk stres yang tergolong pada kategori organisatoris antara lain berupa tingkat ketidakhadiran tinggi, kebosanan pada pekerjaan, menurunnya produktivitas kerja, dan lain-lain.

c. Faktor yang mempengaruhi stres

Lingkungan kerja, sebagaimana lingkungan-lingkungan lainnya, juga menuntut adanya penyesuaian diri dari individu yang menempatinnya. Dengan demikian, dalam lingkungan kerja ini individu memiliki kemungkinan untuk mengalami suatu keadaan konflik. Sedangkan konflik yang tidak ditangani dengan baik dan tepat akan menimbulkan dampak langsung pada diri karyawan, akibat dari lingkungan fisik, sistem dan teknik dalam organisasi, interaksi sosial interpersonal, isi atau struktur pekerjaan, tingkah laku individu sebagai anggota, dan aspek-aspek organisasi lainnya, dapat menyebabkan karyawan mengalami tekanan jiwa (stres).

Irhim dan Rochim (2004: 41), menyatakan bahwa:

Perasaan kecewa sebagai salah satu bentuk pikiran negatif dekat sekali dengan jiwa yang labil. Ketika kita merasa kecewa, saat itu juga kita merasakan sesuatu yang lain yang bergejolak di dalam diri. Pada stadium ringan yang kita rasakan mungkin hanya resah, risau, cemas yang akan hilang tak lama kemudian. Tetapi pada stadium berat kita akan merasakan frustrasi dan ketakutan yang susah dihilangkan. Kita akan kehilangan kendali diri, tekanan jiwa (stres).

Sedangkan konsekuensi konflik bagi perusahaan, dapat dijelaskan konflik juga memiliki konsekuensi yang serius bagi perusahaan, dimana didalamnya pertikaian, pindah kerja, yang kesemuanya akan sangat mungkin berakibat pada menurunnya kuantitas dan kualitas kerja.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Benardin dan Russel dalam Tika (2005:121) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi- fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Selanjutnya Suntoro, dalam Tika (2006:21) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Handoko dalam Tika (2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Mangkunegara (2002: 67) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Dari teori-teori yang telah dipaparkan, bisa disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan baik dari sisi kualitas, kuantitas, maupun waktu.

2. Pengukuran Kinerja

Menyadari pentingnya kinerja karyawan, maka semestinya kinerja seseorang atau dalam hal ini karyawan pada suatu perusahaan harus bisa diukur sehingga perusahaan bisa mengetahui baik buruknya kinerja karyawannya.

Dharma (1991:55) berpendapat bahwa kinerja dinilai dari tiga sisi:

- a. Kuantitas : yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
- b. Kualitas : yaitu mutu yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Ketepatan waktu : yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan dari awal.

Sedangkan menurut Asad (1982:49) kriteria ukuran kinerja yang baik adalah apabila lebih reliabel, realitas, representatif dan dapat diprediksi. Kemudian dikatakan juga bahwa yang umum dipakai sebagai kriteria ukuran kinerja karyawan, yaitu kuantitas, kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Berdasarkan dari pendapat tentang pengukuran kinerja karyawan di atas, dalam penelitian ini indikator kinerja karyawan yang digunakan adalah:

- (1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- (2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran
- (3). Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kualitas yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. (Dharma, 2003:355).

Dari teori-teori yang telah dipaparkan, bisa dikatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Sekaran (1989: 90) mengungkapkan bahwasannya tingkat stres seorang individu akan berbeda dengan individu yang lain. Tingkat stres pada ukuran tertentu mungkin sudah dapat dikatakan optimum dan dapat meningkatkan kinerja

seseorang, namun pada orang lain dengan tingkat stres yang sama belum tentu merupakan tingkat stres yang optimum dan belum dapat meningkatkan kinerjanya.

Stres dapat mengakibatkan dampak positif dan dampak negatif terhadap kinerja. Pada saat tingkat stres rendah atau malah tidak ada motivasi sama sekali, pekerja akan cenderung bekerja pada tingkat prestasi yang diapai pada saat itu, dan tidak ada dorongan atau motivasi untuk berprestasi lebih dari yang dilakukan selama ini.

Jadi stres juga dibutuhkan untuk dijadikan dorongan untuk meningkatkan kinerja seseorang. Beberapa studi memperlihatkan bahwa biasanya kinerja seseorang akan meningkat sampai tingkat yang tinggi, kinerja akan menurun karena orang tersebut akan lebih banyak menggunakan tenaganya untuk melawan stres daripada untuk melakukan tugasnya.

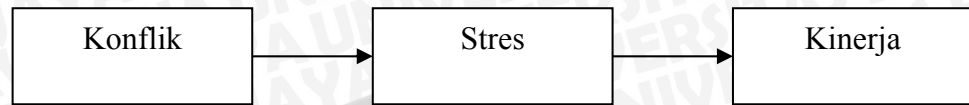
Sedangkan konsekuensi stres bagi perusahaan, dapat dijelaskan stres juga memiliki konsekuensi yang serius bagi perusahaan, dimana didalamnya kemangkiran, pindah kerja, pemingkatam keluhan, yang kesemuanya akan sangat mungkin berakibat pada menurunnya kuantitas dan kualitas kerja.

D. Model Konsep dan Hipotesis

Model konsep yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja karyawan secara individu merupakan sesuatu yang dianggap sangat penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan demikian ada kemungkinan tercapainya tujuan karyawan itu sendiri maupun tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Selanjutnya model konsep tersebut dapat dijabarkan dalam gambar di bawah ini.

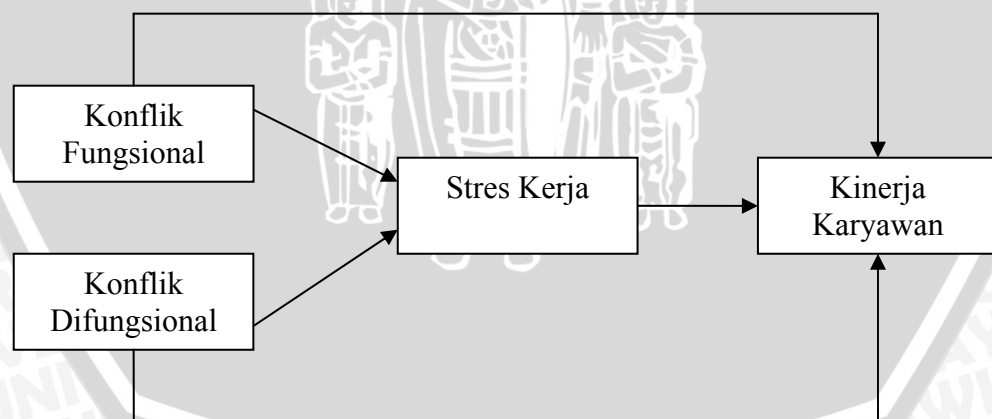
Gambar 1
MODEL KONSEP



Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa Konflik diturunkan menjadi variabel Konflik Fungsional dan Konflik Disfungsional, konsep Stres diturunkan menjadi variabel Stres kerja, dan konsep Kerja dapat diturunkan menjadi variabel Kinerja Karyawan.

Sedangkan hipotesis, menurut Suharsimi Arikunto (1997;64) hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Selanjutnya, dari teori-teori yang telah dikemukakan diatas, maka dapat digambarkan suatu model hipotesisnya sebagai berikut:

Gambar 2
MODEL HIPOTESIS



Berdasarkan model konsep di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : konflik fungsional berpengaruh terhadap stres

H2 : konflik disfungsional berpengaruh terhadap stres

H3 : konflik fungsional berpengaruh terhadap kinerja

H4 : konflik disfungsional berpengaruh terhadap kinerja

H5 : stres berpengaruh terhadap kinerja

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ditetapkan yaitu mengetahui gambaran mengenai konflik, stres kerja dan kinerja karyawan dalam perusahaan serta untuk mengetahui sejauhmana pengaruh konflik dan stres kerja terhadap kinerja karyawan maka tipe penelitian yang akan digunakan disini adalah penelitian eksplanatory (penjelasan). Menurut Singarimbun (1995:5) penelitian eksplanatory adalah “penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis”.

Menurut Faisal (1992:21) penelitian eksplanatory digunakan untuk menguji hipotesa antar variabel yang dihipotesakan. Pada penelitian jenis ini, jelas ada hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesa itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya; atau apakah suatu variabel disebabkan atau dipengaruhi ataukah tidak oleh variabel lainnya.

Alasan digunakan penelitian eksplanatory ini yaitu karena untuk mendapatkan hasil yang diharapkan dari penelitian digunakan suatu hipotesis yang berkaitan dengan analisis data yang diteliti dan dalam pengumpulan data yang diperlukan digunakan teknik survei.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang beralamatkan di Jalan Basuki Rahmad No. 100 Malang. Alasan pemilihan lokasi adalah dengan pertimbangan keterbatasan waktu, dan tenaga peneliti. Lokasi perusahaan tersebut berada di daerah Malang, sehingga memudahkan dalam pengambilan data.

C. Konsep, Variabel dan Pengukuran

Singarimbun (1989: 34) mengungkapkan, konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, atau individu tertentu. Adapun konsep pada penelitian ini adalah:

- a. Stres, adalah segala sesuatu yang mengakibatkan perubahan pada fisik, emosi, atau mental ketika bersinggungan dengan berbagai stimulus pada lingkungan kita.
- b. Konflik, adalah segala macam bentuk pertikaian yang terjadi dalam organisasi, baik antar seorang dengan seorang lainnya, seseorang dengan kelompok, antara kelompok dengan organisasi atau mungkin antara perorangan dengan organisasi secara keseluruhan.
- c. Kinerja, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Selanjutnya variabel menurut Sugiyono dalam Umar (2003: 106) adalah suatu atribut dari suatu kelompok obyek yang diteliti yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lain dalam kelompok tersebut. Indriantoro (1999: 61) mengatakan, variabel adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai nilai. Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel bebas, yaitu konflik dan stres kerja sebagai variabel X
- b. Variabel terikat, yaitu kinerja karyawan sebagai variabel Y

Konflik yang penulis teliti adalah ketidakcocokan antara kebutuhan atau keinginan dengan kepribadian pada diri karyawan. Sedangkan yang menjadi variabel konflik dalam penelitian ini adalah konflik fungsional yang terdiri dari dua indikator yaitu sikap karyawan yang aktif, suasana kerja yang kondusif, kemudian konflik disfungsional yang terdiri dua indikator yaitu sikap karyawan yang pasif, suasana kerja yang tidak kondusif.

Konflik tersebut diatas akan mempengaruhi stres. Stres yang dimaksud adalah kondisi kejiwaan yang dialami oleh karyawan sebagai reaksi atas hasil penilainnya terhadap situasi kerja yang mengecewakannya dan dirasakan tidak dapat diatasi secara memuaskan. Variabel stres dalam penelitian ini adalah stres kerja yang digolongkan ke dalam tiga indikator yaitu : stimulus, respon, interaksi.

Keberadaan stres dalam suatu organisasi atau perusahaan akan memberikan pengaruh terhadap hasil kerja yang dimanifestasikan dalam bentuk kinerja. Sedangkan variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan

yang terdiri dari tiga indikator yaitu : kuantitas hasil pekerjaan, kualitas hasil pekerjaan, dan ketepatan waktu.

Penjelasan lebih lanjut dari variabel dan indikator tersebut dikemukakan sebagai berikut ini :

1. Konflik organisasional

Adalah suatu kondisi di mana terjadi perbedaan-perbedaan nilai dan tujuan yang dialami oleh dua pihak atau lebih, atau bahkan seorang individu, dalam organisasi, yang menyebabkan mereka harus mengambil suatu keputusan untuk penapaian tujuan dan nilai tersebut, dan tak jarang keputusan tersebut akan menyebabkan terjadinya pertentangan dan ditunjukkan dalam suatu ikap permusuhan. Konsep ini terdiri variabel-variabel yang dapat dilihat di halaman 23.

2. Stres kerja (X_3)

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Indikator yang dapat diturunkan dari variabel stres kerja yang dapat dilihat di halaman 23.

3. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk menapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan indikator yang digunakan dapat dilihat di halaman 23.

Tabel I
KONSEP, VARIABEL, INDIKATOR DAN ITEM PENELITIAN

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Konflik Organisasional	Konflik Fungsional	Sikap karyawan yang aktif	<ul style="list-style-type: none"> a. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat b. Berpartisipasi dalam penyelesaian masalah ditempat kerja c. Terbuka terhadap ide-ide baru d. Terbuka terhadap kritik yang membangun
		Suasana kerja yang kondusif	<ul style="list-style-type: none"> a. Pembagian tugas yang sesuai b. Persaingan kerja yang sehat c. Hubungan antar karyawan yang terjalin baik d. Komunikasi yang baik antar karyawan
	Konflik Disfungsional	Sikap karyawan yang pasif	<ul style="list-style-type: none"> a. Sikap menunggu perintah dari atasan b. Rasa tidak peduli terhadap perusahaan c. Cepat jenuh terhadap pekerjaan d. Tidak responsif terhadap terhadap hal-hal baru e. Lamban dalam menyelesaikan pekerjaan
		Suasana kerja yang tidak kondusif	<ul style="list-style-type: none"> a. Kerjasama antar karyawan yang kacau b. Koordinasi kerja yang buruk c. Adanya rintangan komunikasi d. Rasa curiga antar karyawan

	Stres Kerja	Stimulus	<ul style="list-style-type: none"> a. Kesalahan dalam melaksanakan tugas kerja b. Kehilangan kepercayaan diri c. Perasaan diperbudak pekerjaan
		Respon	<ul style="list-style-type: none"> a. Penurunan motivasi kerja b. Absen dari bekerja c. Bosan terhadap pekerjaan d. Bosan terhadap lingkungan kerja
		Interaksi	<ul style="list-style-type: none"> a. Bertikai dengan rekan kerja b. Komunikasi tidak lancar c. Ucapan-ucapan tidak menyenangkan
Kinerja	Kinerja karyawan	Kuantitas hasil kerja	Keseuaian hasil kerja dengan standar kerja
		Kualitas hasil kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Tingkat ketelitian mengerjakan tugas a. Tingkat kerapian dalam mengerjakan pekerjaan c. Kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan perraturan yang ada
		Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Tepat waktu dalam memulai pekerjaan b. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

D. Skala Pengukuran

Dari variabel tersebut maka skala pengukuran yang ditetapkan dalam pengukuran ini digunakan teknik skala Likert sebagaimana dikemukakan oleh Indriantoro dan Supomo (1999: 104) merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu.

Pernyataan dalam skala ini umumnya menyatakan pernyataan yang berskala ordinal demi suatu sikap. Jawaban yang diberikan yang diberikan responden diberi nilai yang merefleksikan secara konsisten dari sikap responden. Penilaian ini terdiri dari pernyataan yang bernada paling positif mempunyai nilai yang terbesar, demikian seterusnya sampai pernyataan yang bernada negatif mempunyai nilai terendah. Dari kuesioner yang diberikan pada responden nilai terbesar adalah 5 dan nilai terkecil adalah 1.

E. Sumber Data

Dalam memperoleh data yang diperlukan terdapat beberapa sumber yang dapat digunakan. Sesuai dengan jenis data yang diperlukan maka sumber data tersebut meliputi:

1. Data primer, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara) dalam hal ini adalah data yang diperoleh dari responden melalui penyebaran kuesioner.
2. Data sekunder, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) dalam hal ini adalah data internal perusahaan yang berupa laporan-laporan dan catatan perusahaan yang berkaitan dengan perusahaan yang diteliti.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian khususnya yang bersifat ilmiah, pasti menggunakan suatu teknik dalam pelaksanaannya. Teknik yang terstruktur akan membantu dalam penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuesioner

Tujuan dari pengumpulan data dengan kuesioner ini adalah untuk mendapatkan data yang akurat dan efektif serta untuk mendapatkan informasi dengan validitas dan realibilitas yang tinggi. Instrumen yang digunakan adalah dengan memberikan pertanyaan tertulis dengan memberikan alternatif jawaban.

b. Wawancara

Teknik ini dilakukan dengan cara Tanya jawab langsung dengan responden guna mendapatkan keterangan atau penjelasan tentang data yang

dibutuhkan sehubungan dengan masalah yang diteliti. Instrumen yang digunakan adalah pedoman wawancara atau draft wawancara.

c. Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data dengan cara melihat dan mencatat data-data atau dokumen-dokumen yang dibutuhkan dan berkaitan dengan masalah penelitian.

G. Populasi dan Sampling

1. Populasi

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:115) populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Sedangkan menurut Arikunto (2002:108) populasi adalah keseluruhan obyek penelitian. Sedangkan Sanusi (2003: 65), berpendapat bahwa populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat dipergunakan untuk membuat kesimpulan.

Dalam penelitian ini yang dimaksudkan sebagai populasi adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

2. Sampel

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:115) sampling atau sampel adalah seluruh elemen populasi atau sebagian dari elemen-elemen populasi. Menurut Arikunto (2002:109) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2002:57), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Simple Random Sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi yang mempunyai anggota atau unsur yang homogen.. Penentuan besarnya sampel yang akan diambil pada penelitian ini menggunakan rumus Sloven yang diikuti oleh Umar (2003:141) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan:

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

d : persen toleransi kemelencengan sebesar 10%

Jumlah karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang sampai akhir periode penelitian diperoleh sebanyak 294 karyawan. Berdasarkan model rumusan di atas, karena ukuran populasi sebanyak 294 observasi, maka besarnya sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak:

$$n = \frac{294}{(294 \times 0,1^2) + 1}$$

$n = 74,619$, dibulatkan menjadi 75 responden sebagai sampel penelitian.

H. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan pengamatan seara langsung ke lokasi atau obyek yang diteliti. Dalam hubungannya dengan pengumoulan data, maka digunakan cara sebagai berikut:

- **Kuesioner**

Yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan daftar pentanyaan kepada responden untuk diisi sendiri oleh responden yang mana kuesioner ini berbentuk terstruktur. Penggunaan kuesioner dalam pengumpulan data ini dimaksudkan untuk mendapatkan data yang akurat dan efektif dengan tujuan penelitian. Disamping itu penggunaan kuesioner ini bertujuan pula untuk mendapatkan informasi dengan reabilitas dan validitas yang tinggi. Untuk itu dalam tahap selanjutnya, dari kuesioner yang telah terkumpul akan diadakan uji reabilitas dan uji validitas.

- **Pedoman wawanacara**

Yaitu pengumpulan informasi dengan cara mengajukan pertanyaan yang akan diajukan kepada pihak yang terkait langsung dengan penelitian, dimana tujuannya adalah untuk melengkapi data sewaktu penyebaran kuesioner.

- **Dokumentasi**

Yaitu pengumpulan informasi melalui catatan-catatan atau dokumen perusahaan yang sesuai dengan penelitian yang meliputi struktur organisasi, sejarah perusahaan, peraturan dari perusahaan dan data-data lain yang berhubungan dengan karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang Unit Jaringan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini.

I. Validitas dan Reliabilitas

Sebagaimana dimaklumi bahwa data mempunyai kedudukan yang sangat penting bagi penelitian, karena data merupakan penggambaran variable yang diteliti dan berfungsi sebagai alat untuk membuktikan hipotesis. Oleh karena itu data dalam suatu penelitian dapat dikumpulkan dengan suatu instrumen. Instrumen yang dipakai dalam mengumpulkan data haruslah memenuhi dua persyaratan penting, yaitu validita dan reabilitas.

1. Validitas

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dan dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat. Ancok dalam Singarimbun dan Efendi (1989: 122), mengatakan:

Validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Bila seseorang ingin mengukur berat suatu benda, maka dia harus menggunkan timbangan. Timbangan adalah alat pengukur yang valid, bila dipakai untuk mengukur berat. Tetapi timbangan, bukanlah alat pengukur yang valid bilamana digunakan untuk mengukur panjang.

Validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur itu mengukur apa yang diukur (Singarimbun dan Efendi, 1995: 124). Jadi suatu instrument dapat dikatakan valid bila data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas ada penelitian ini menggunakan komuter dengan bantuan program SPSS for Windows Release 13 Pengujian validitas ini menggunakan rumus teknik korelasi Pearson Product Moment (Singarimbun dan Efendi, 1989: 37). Teknik ini menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total. Apabila nilai signifikan hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa butir instrument tersebut valid. Rumus yang digunakan menurut Singarimbun (1989: 137) adalah:

$$r_{XY} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan : N : jumlah pertanyaan

X : skor item atau butir pertanyaan

Y : skor total

r : korelasi product moment X dan Y

2. Realiabilitas

Arikunto (2002: 154) mengatakan bahwa sebenarnya bukan hanya instrumennya saja yang harus reliabel, datanyapun harus dapat dipercaya. Jika datanya sesuai, maka berapakahpun diambil akan tetap sama. Seperti halnya Sugiono (1994: 97), berpendapat bahwa “ Instrumen dikatakan reliabel adalah instrument yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama”.

Pengujian Realibilitas ini menggunakan komputer dengan bantuan program SPSS for Windows Release 13. Rumus yang digunakan adalah rumus Alpha (Arikunto, 2002: 171):

$$r_1 = \left[\frac{K}{(K-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2_b}{\sigma^2_1} \right]$$

Keterangan :

r : reliabilitas instrument

K : banyaknya pertanyaan

$\sum \sigma^2_b$: jumlah varian total

$\sum \sigma^2_1$: varian total

Menurut Malhotra (1995:308) suatu instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel jika memiliki koefisien keandalan (reabilitas) sebesar 0,60 atau lebih.

3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pengujian terhadap validitas instrumen kuesioner yang digunakan dilakukan dengan menggunakan metode *construct validity*. Pengukuran ini menguji makna dan isi dari suatu konsep dan alat ukur yang dipakai untuk mengukur konsep

tersebut. *Construct validity* diukur dengan cara membandingkan antara nilai koefisien korelasi antar skor item dengan batasan r-tabel yang ditentukan. Koefisien korelasi dari skor item yang lebih besar dari batasan t-tabel menunjukkan item pertanyaan tersebut memiliki validitas yang cukup tinggi.

Pengujian terhadap reliabilitas kuesioner dilakukan dengan menggunakan teknik estimasi koefisien reliabilitas metoda *internal consistency* dengan memakai teknik *Cronbach's alpha*. Koefisien alpha mencerminkan koefisien reliabilitas seluruh item yang terdapat dalam suatu variabel yang diteliti. Cronbach's alpha yang baik adalah yang semakin mendekati 1. Menurut Sekaran (1992) reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, 0,7 dapat diterima, dan reliabilitas dengan Cronbach's alpha 0,8 atau di atasnya adalah baik.

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 75 orang, dengan penggunaan derajat signifikansi (α) sebesar 5% maka dihasilkan r-tabel sebesar 0,189. Hasil pengujian terhadap masing-masing variabel penelitian dijelaskan sebagai berikut:

b. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)

Tabel 2 berikut ini menyajikan hasil uji validitas terhadap item pertanyaan variabel kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian seperti pada Tabel 10 di bawah, setiap item pertanyaan menghasilkan koefisien korelasi (r) yang lebih besar dari r-Tabel (sebesar 0,189). Berdasarkan hasil tersebut maka setiap item pertanyaan variabel kinerja dapat disimpulkan lolos uji validitas. Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach's Alpha* sebesar 0,607, berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan semua item pertanyaan kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Item Pertanyaan Variabel Kinerja

Item	Total Kinerja (TY)	r	P	Keterangan	Cronbach's Alpha
Y1	Y	0.465	0.000	Valid	0.607
Y2	Y	0.448	0.000	Valid	
Y3	Y	0.194	0.000	Valid	
Y4	Y	0.472	0.000	Valid	
Y5	Y	0.214	0.000	Valid	
Y6	Y	0.301	0.000	Valid	

Sumber: data primer diolah

c. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Konflik Fungsional (X_1)

Tabel 3 berikut ini menyajikan hasil uji validitas terhadap item pertanyaan variabel konflik fungsional.

Berdasarkan hasil pengujian seperti pada Tabel 3 di bawah, setiap item pertanyaan menghasilkan koefisien korelasi (r) yang lebih besar dari r -Tabel (sebesar 0,189). Berdasarkan hasil tersebut maka setiap item pertanyaan variabel kinerja dapat disimpulkan lolos uji validitas. Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach's Alpha* sebesar 0,615, berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan semua item pertanyaan kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Item Pertanyaan Variabel Konflik Fungsional

Item	TX_1	r	P	Keterangan	Cronbach's Alpha
$X_{1.1}$	X_1	0.383	0.000	Valid	0.615
$X_{1.2}$	X_1	0.644	0.000	Valid	
$X_{1.3}$	X_1	0.561	0.000	Valid	
$X_{1.4}$	X_1	0.343	0.000	Valid	
$X_{1.5}$	X_1	0.213	0.000	Valid	
$X_{1.6}$	X_1	0.324	0.000	Valid	
$X_{1.7}$	X_1	0.450	0.000	Valid	
$X_{1.8}$	X_1	0.286	0.000	Valid	

Sumber: data primer diolah

d. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Konflik Disfungsional (X_2)

Tabel 4 berikut ini menyajikan hasil uji validitas terhadap item pertanyaan variabel konflik disfungsional.

Tabel 4
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Item Pertanyaan Variabel Konflik Disfungsional

Item	TX ₂	r	P	Keterangan	Cronbach's Alpha
X _{2.1}	X ₂	0.466	0.000	Valid	0.676
X _{2.2}	X ₂	0.223	0.000	Valid	
X _{2.3}	X ₂	0.573	0.000	Valid	
X _{2.4}	X ₂	0.241	0.000	Valid	
X _{2.5}	X ₂	0.551	0.000	Valid	
X _{2.6}	X ₂	0.505	0.000	Valid	
X _{2.7}	X ₂	0.417	0.000	Valid	
X _{2.8}	X ₂	0.530	0.000	Valid	
X _{2.9}	X ₂	0.307	0.000	Valid	

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan hasil pengujian seperti pada Tabel 4 di atas, setiap item pertanyaan menghasilkan koefisien korelasi (r) yang lebih besar dari r-Tabel (sebesar 0,189). Berdasarkan hasil tersebut maka setiap item pertanyaan variabel kinerja dapat disimpulkan lolos uji validitas. Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach's Alpha* sebesar 0,676, berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan semua item pertanyaan kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

e. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Stres (X₃)

Tabel 5 berikut ini menyajikan hasil uji validitas terhadap item pertanyaan variabel konflik disfungsional.

Berdasarkan hasil pengujian seperti pada Tabel 5 di bawah, setiap item pertanyaan menghasilkan koefisien korelasi (r) yang lebih besar dari r-Tabel (sebesar 0,189). Berdasarkan hasil tersebut maka setiap item pertanyaan variabel kinerja dapat disimpulkan lolos uji validitas. Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach's Alpha* sebesar 0,676, berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan semua item pertanyaan kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima.

Tabel 5
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Item Pertanyaan Variabel Stres

Item	TX ₃	R	P	Keterangan	Cronbach's Alpha
X _{3.1}	X ₃	0.516	0.000	Valid	0.817
X _{3.2}	X ₃	0.432	0.000	Valid	
X _{3.3}	X ₃	0.384	0.000	Valid	
X _{3.4}	X ₃	0.313	0.000	Valid	
X _{3.5}	X ₃	0.582	0.000	Valid	
X _{3.6}	X ₃	0.732	0.000	Valid	
X _{3.7}	X ₃	0.369	0.000	Valid	
X _{3.8}	X ₃	0.712	0.000	Valid	
X _{3.9}	X ₃	0.641	0.000	Valid	
X _{3.10}	X ₃	0.291	0.000	Valid	

Sumber: data primer diolah

J. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan setelah seluruh data dari seluruh responden terkumpul. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

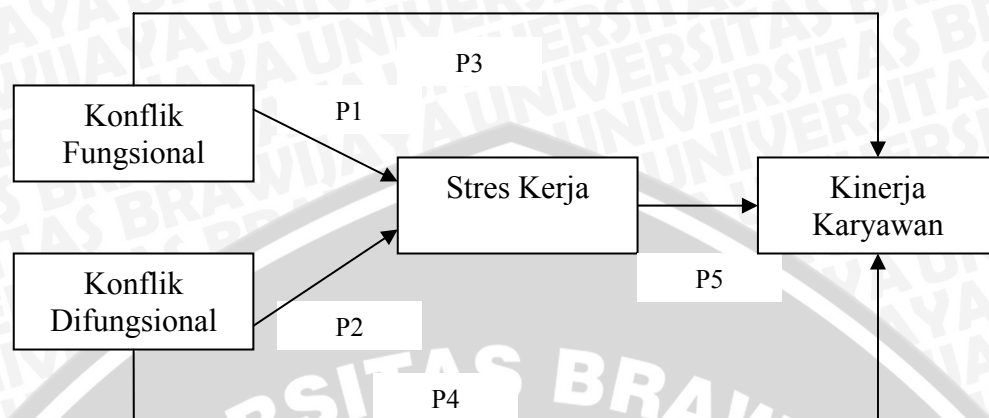
1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2002: 142) analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisa data yang telah terkumpul sebagaimana adanya. Kemudian data tersebut disajikan dalam bentuk tabel, grafik, atau prosentase.

2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pengujian terhadap hipotesis dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel stres sebagai pemediasi (*intervening variable*). Model analisis jalur yang digunakan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3
Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)



Keterangan:

- P1 = pengaruh langsung konflik fungsional terhadap stres ($P1 \times P1 \times 100\%$)
- P2 = pengaruh langsung konflik disfungsional terhadap stres ($P2 \times P2 \times 100\%$)
- P3 = pengaruh langsung konflik fungsional terhadap kinerja ($P3 \times P3 \times 100\%$)
- P4 = pengaruh langsung konflik disfungsional terhadap kinerja ($P4 \times P4 \times 100\%$)
- P5 = pengaruh langsung konflik terhadap kinerja melalui stres ($P5 \times P5 \times 100\%$)

Dari gambar diatas dapat dijelaskan adanya pengaruh langsung konflik fungsional dan disfungsional terhadap stres kerja kemudian stres kerja berpengaruh langsung pada kinerja karyawan. Selain itu, konflik fungsional dan disfungsional juga mempunyai pengaruh langsung pada kinerja karyawan. Dan juga adanya pengaruh konflik secara langsung terhadap kinerja melalui variabel streskerja.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah berdirinya PT. PLN (Persero)

Masyarakat Indonesia dapat menikmati listrik mulai akhir abad 19, jaman pemerintahan Belanda. Pembangunan kelistrikan yang dilakukan meliputi:

- 1) Elektrifikasi di kota Batavia tahun 1893 dengan nama Electricitiet Bedrijf Batavia.
- 2) Elektrifikasi di kota Medan tahun 1903 dengan nama Electricitiet Bedrijf Medan.
- 3) Elektrifikasi di kota Surabaya tahun 1907 dengan nama Electricitiet Bedrijf Surabaya.

Setelah perusahaan listrik tersebut berdiri pendistribusiannya dialihkan ke perusahaan-perusahaan listrik swasta, antara lain:

- 1). N.V. NIGM yang kemudian berubah menjadi N.V. OGEM. Diberi kewenangan menangani kelistrikan wilayah kota Batavia, Jatinegara, Tangerang, Cirebon, Kebayoran Lama. Sedangkan di luar Jawa antara lain kota Medan, Palembang, Makasar, Tanjung Pandang dan kelistrikan Manado.
- 2). N.V. ANIEM diberi kewenangan menangani kelistrikan wilayah kota Surabaya, Semarang dan Yogyakarta. Sedangkan di luar Jawa antara lain kota Bukittinggi, Pontianak, dan Ambon.
- 3). N.V. GEBEO diberi kewenangan menangani kelistrikan wilayah kota Bandung, Bogor, Kabupaten seluruh Jawa barat kecuali Cirebon dan Jakarta karena sudah dikelola oleh NV. NIGM.
- 4). ELEKTRA diberi kewenangan menangani kelistrikan wilayah kota Tulungagung dan sekitarnya.
- 5). SEM diberi kewenangan menangani kelistrikan wilayah Keunanan Surakarta dan Sekitarnya.
- 6). OJEM diberi kewenangan menangani kelistrikan wilayah kota Rembang, Blora, dan BOJOnegoro.
- 7). EMR diberi kewenangan menangani kelistrikan wilayah kota Rembang, Blora, dan Bojonegoro.

8). EMB diberi kewenangan menangani kelistrikan wilayah Karisidenan Banyumas dan beberapa kabupaten sekitarnya.

Pada masa penjajahan Jepang semua perusahaan listrik di wilayah Indonesia berada di bawah kendali tentara Jepang. N.V. ANIEM kemudian diganti nama menjadi Shobu Denki Sha yang merupakan perusahaan listrik untuk Jawa Timur. Pada masa proklamasi kemerdekaan Indonesia perusahaan-perusahaan listrik kembali diambil alih oleh pemerintah Indonesia. 21 September 1945 DI Jakarta adalah pengangkatan pemimpin pertama kali yang disaksikan oleh Kesatuan Aksi Karyawan Listrik. Selanjutnya diikuti oleh wilayah di Jawa dan di luar Jawa. Tidak beberapa lama kemudian yaitu Oktober 1945 perusahaan listrik ditangani oleh Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga Kerja.

Dengan adanya keputusan PUTL No. 01/PRT/1973 yang diperbarui dengan Peraturan pemerintah No. 17 tahun 1990 Perusahaan Umum Listrik Negara. Dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektifitas usaha penyediaan tenaga listrik maka PLN dialihkan bentuknya menjadi Perseroan Terbatas karena telah memenuhi syarat menjadi perusahaan perseroan sekaligus kuasa ketenaga listrikan. Ketentuan itu didasari oleh:

- a. UU No. 9 tahun 1969.
- b. UU No. 15 tahun 195 tentang ketenaga listrikan.
- c. PP No. 23 tahun 1994.
- d. UU No. 23 tahun 1994 tentang pengalihan bentuk PLN menjadi PT. PLN Persahaan listrik negara adalah PT. PLN (Persero) yang didirikan dengan akte notaris Sutjipto, SH No. 169 yang telah disahkan oleh Menteri Kehakiman No. C2-.519 HT.01.01 tahun 1994 yang diumumkan dalam Berita Negara No. 673/94.

2. Falsafah, Visi, Misi dan Tujuan PT. PLN (Persero)

a. Falsafah

Pembawa Kecerahan dan Kegairahan dalam Kehidupan Masyarakat yang Produktif.

b. Visi

Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuhkembang, Unggul, dan Terpercaya dengan Bertumpu pada Potensi Insani.

Diakui

Mencerminkan cita-cita untuk meraih pengakuan dari pihak luar yang menunjukkan bahwa PLN pantas dipandang sebagai Perusahaan Kelas Dunia.

Kelas Dunia

- 1). Menunjukkan kinerja yang melebihi ekspektasi pihak-pihak yang berkepentingan.
- 2). Memberikan layanan yang mudah, terpadu, dan tuntas dalam berbagai masalah kelistrikan.
- 3). Menjalin hubungan kemitraan yang akrab dan setara dengan pelanggan serta mitra usaha Nasional dan Internasional.
- 4). Bekerja dengan pola pikir prima (*Mindset of Excellence*).
- 5). Diakui oleh pelanggan dan mitra kerja sebagai perusahaan yang mampu memenuhi standar mutakhir dan paling baik.

Bertumbuh-Kembang

- 1). Antisipatif terhadap perkembangan lingkungan usaha dan elalu siap menghadapi berbagai tantangan.
- 2). Secara konsisten menunjukkan kinerja yang lebih baik. Menjadi yang terbaik dalam bisnis kelistrikan dan memenuhi tolok ukur mutakhir dan terbaik.
- 3). Memposisikan diri sebagai perusahaan yang terkemuka dalam pencatatan bisnis kelistrikan dunia.
- 4). Mengelola usaha dengan menngedepankan pemberdayaan potensi insani secara maksimal.
- 5). Meningkatkan kualitas proses, sistem, produk, dan pelayanan secara berkesinambungan.

Terpercaya

- 1). Memegang teguh etika bisnis yang tertinggi.
- 2). Menghasilkan kinerja terbaik seara konisten.
- 3). Menjadi perusahaan pilihan.

Potensi Insani

- 1). Keberhasilan perusahaan lebih ditentukan oleh kesadaran anggota perusahaan untuk memunulkan selruh potensi mereka dalam wujud wawasan aspiratif dan

etikat, rasa kompeten, motivasi kerja, semangat belajar inovatif dan semangat bekerja sama.

- 2). Potensi diperkaya dengan kompetensi yang terbentuk dari pengetahuan substansial, pengetahuan koontekstual, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan kerja sama.

c. Misi

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha berwawasan lingkungan.

Pemerintah di bidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

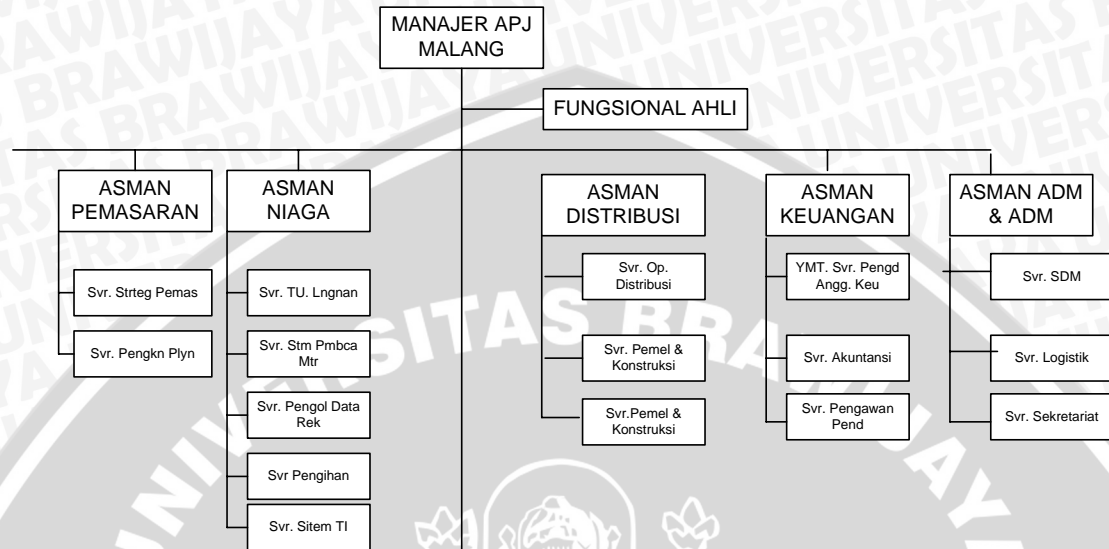
3. Motto PT. PLN (Persero)

Motto PT. PLN (Persero) adalah Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik (*Electricity for a Better Life*).

4. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero)

Struktur organisasi adalah bagan yang menggambarkan tata hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, perlu ditetapkan terlebih dahulu mengenai wewenang, tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi agar tidak terjadi kesalahan dan keranuan pelaksanaan kegiatan organisasi.

Gambar 4
BAGAN STRUKTUR ORGANISASI
PT.PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang
Periode Desember 2006



Sumber : PT.PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang

Adapun penjabaran tanggungjawab dan fungsi berdasarkan susunan struktur organisasi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah sebagai berikut:

a. Manajer

Manajer bertanggungjawab merumuskan sasaran cabang, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pelayanan pelanggan, pendistribusian dan atau pembangkitan tenaga listrik berikut pembangunannya sesuai dengan kebijakan PLN atau PLN wilayah.

b. Bagian Pemasaran

Bagian ini bertanggungjawab dalam penyusunan rencana penjualan dan pengembangan usaha sesuai dengan kemampuan dan potensi yang ada, serta pelaksanaan kegiatan pelayanan khusus yang diperorotaskan kepada pelanggan-pelanggan potensial, untuk menjamin terciptanya peningkatan kepuasan pelanggan potensial.

Untuk melaksanakan tanggungjawab sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, mempunyai fungsi:

- 1). Menyusun data potensi pasar, rencana penjualan serta perkiraan pendapatan di daerah kerja APJ maupun dimasing-masing unit usahanya.
- 2). Mempersiapkan dan melaksanakan pengembangan usaha baru sesuai dengan program yang telah ditetapkan.
- 3). Memonitor dan melakukan analisis atau penjualan energi pada pelanggan-pelanggan potensial (TM/TT).
- 4). Mengadakan komunikasi dan memberikan pelayanan khusus kepada pelanggan-pelanggan potensial dalam rangka meningkatkan loyalitas pelanggan.
- 5). Melaksanakan pembacaan meter dengan *Autometic Meter Reading (AMR)* untuk pelanggan-pelanggan potensial dalam rangka meningkatkan loyalitas pelanggan.
- 6). Menyusun sesuai bidang tugas bagian pemasaran.

c. Bagian Niaga

Bagian ini bertanggungjawab dalam kegiatan pelayanan pelanggan, administrasi pelanggan, pembuatan tagihan listrik, dan pengendalian pendapatan untuk menjamin peningkatan pendapatan.

Untuk melaksanakan tanggungjawab ebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, mempunyai fungsi:

- 1). Melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan pelayanan pelanggan atau calon pelanggan.
- 2). Menyusun dan memelihara Data Iduk Pelanggan (DIL) dan Data Induk Saldo (DIS).
- 3). Mengawasi kegiatan penatatan meter dan melaksanakan pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas dalam pembacaan meter.
- 4). Melaksanakan dan memonotir proses pengolahan data dalam rangka pembuatan tagihan listrik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada.

- 5). Mengamankan pengawasan dan mengkoordinir kegiatan penagihan dalam rangka pengelolaan piutang.
- 6). Melaksanakan pengawasan dan mengkoordinir kegiatan penagihan dalam rangka pengelolaan piutang.
- 7). Menyusun atandart mutu pelayanan mengendalikan pencapannya.
- 8). Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian niaga.

d. Bagian Distribusi

Bagian ini bertanggungjawab dalam perencanaan dan pembangunan jaringan distribusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pengembangan sistem, merencanakan dan melaksanakan pengoperasian jaringan distribusi untuk menjamin kontinuitas pelayanan dengan mutu dan keadaan yang memadai, serta mengoptimalkan pelaksanaan pemeliharaan dan pengaturan jaringan ditribusi agar dicapai penguasaan energi yang efisien.

Untuk melaksanakan tanggungjawab sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, bagian distrbusi mempunyai fungsi:

- 1). Menyusun rencana dan melaksanakan pembangunan jaringan untuk melayani pelanggan dan pengembangan sistem.
- 2). Menyusun rencana pemeliharaan dan mengatur pengoperasian jaringan distribusi.
- 3). Menyusun rencana pemeliharaan dan melaksanakan pemeliharaan jaringan distribusi.
- 4). Mengelola asset jaringan distribusi (*mapping*) dan memelihara akurasi data sesuai dengan perkembangan.
- 5). Mengendalikan dan mengawasi fungsi Alat Pembatas dan Pengukur (APP) dan menyusun rencana pemeliharaannya.
- 6). Melaksanakan analisa dan evaluasi susut distribusi erta menyusun upaya pengendaliannya.
- 7). Mebina dan mengembangkan PDKB (Pekerjaan Dalam Keadaan Bertegangan).
- 8). Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian distribusi.

e. Bagian Keuangan

Bagian ini bertanggungjawab dalam pencatatan dan pembukuan aset, perencanaan dan pengendalian anggaran dan pendapatan sesuai dengan prosedur administrasi dan akuntansinya, untuk menjamin pengelolaan anggaran dan pendapatan yang efektif dan efisien guna peningkatan kinerja keuangan.

Untuk melaksanakan tanggungjawab sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, mempunyai fungsi:

- 1). Melaksanakan pencatatan dan pembukuan aset.
- 2). Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pendapatan serta pengadaan rekonsiliasi dengan fungsi terkait.
- 3). Menyusun RAO/UAI sesuai dengan jadwal dan pedoman yang ada.
- 4). Mengatur dan melaksanakan pengawasan atas penggunaan anggaran investasi maupun operasi.
- 5). Mengatur dan mengendalikan likuiditas keuangan secara optimal.
- 6). Melaksanakan supervisi tentang keuangan dan akuntansi terhadap unit usahanya.
- 7). Menyusun laporan keuangan serta melaksanakan analisis dan evaluasi untuk merumuskan upaya perbaikannya.
- 8). Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian keuangan.

f. Bagian SDM dan Administrasi

Bagian ini bertanggungjawab dalam pengembangan dan administrasi sumberdaya manusia. Pengelolaan kegiatan kesekretariatan dan umum untuk menjamin kelancaran operasional, serta melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemberdayaan lingkungan.

Untuk melaksanakan tanggungjawab sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, Bagian SDM dan Administrasi mempunyai fungsi:

- 1) Mencatat dan melaksanakan inventarisasi fasilitas kantor serta menyusun rencana dan melaksanakan pemeliharannya.

- 2) Melaksanakan administrasi kepegawaian, membuat perhitungan dan melaksanakan pembayaran hak-hak pegawai sesuai ketentuan yang ada.
- 3) Menyusun dan memelihara Data Induk Kepegawaian serta melaksanakan monitoring dan evaluasi SDM..
- 4) Melaksanakan pembinaan SDM serta menyusun rencana pengembangan SDM.
- 5) Merencanakan dan mengelola kegiatan kesekretariatan, umum dan K3.
- 6) Mengatur penyelesaian masalah hukum yang terkait dengan masalah kedinasan, baik dilingkungan internal maupun eksternal.
- 7) Mengatur dan melaksanakan program kehumasan dan pemberdayaan lingkungan.
- 8) Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian SDM dan Administrasi.

B. Gambaran Umum Responden

Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang pada periode 2007 yang berjumlah sebanyak 75 orang. Gambaran umum responden diklasifikasikan berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

1. Usia

Tabel 6
Jumlah Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (tahun)	Jumlah	
		N	%
1.	<30tahun	10	13,3
2.	30 s/d 40 tahun	22	29,3
3.	41 s/d 50	30	40,0
4.	>50 tahun	13	17,3
Jumlah		75	100%

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 6 dapat dilihat bahwa dari 75 responden terdapat 10 responden berusia kurang dari 30 tahun atau 13,3%, 22 responden berusia 30 sampai 40

tahun atau 29,3%, 30 responden berusia 41 sampai dengan 50 tahun atau 40%, 13 responden berusia di atas 50 tahun atau 17,3%. Dari data ini dapat dikatakan bahwa responden sebagian besar sudah memasuki usia matang dan produktif.

2. Jenis Kelamin

Tabel 7
Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Usia (tahun)	Jumlah	
		N	%
1.	laki-laki	55	73,3
2.	perempuan	20	26,7
Jumlah		75	100%

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 7 terlihat bahwa responden berdasarkan jenis kelamin berkisar 73,3% adalah laki-laki dan 26,7% perempuan. Karyawan laki-laki lebih banyak dibutuhkan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang karena kondisi tugas yang ada di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang lebih banyak berifat teknis atau lapangan.

3. Tingkat Pendidikan

Tabel 8
Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Usia (tahun)	Jumlah	
		N	%
1.	Sarjana Strata Dua	1	1,3
2.	Sarjana Strata Satu	20	26,7
3.	Diploma	7	9,3
4.	SLTA	47	62,7
Jumlah		75	100%

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 8 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir SLTA yaitu sebanyak 47 responden (62,7%). Selanjutnya urutan kedua adalah berpendidikan Sarjana Strata Satu sebanyak 20 responden (26,7%), diikuti yang berpendidikan Diploma yaitu 7 responden (9,3) dan yang berpendidikan Sarjana Strata Dua sebanyak 1 responden (1,3%).

4. Masa Kerja

Tabel 9
Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Usia (tahun)	Jumlah	
		N	%
1.	<10 tahun	7	9,3
2.	10 s/d 20 tahun	19	25,3
3.	20 s/d 30 tahun	35	46,7
4.	>30 tahun	14	18,7
Jumlah		75	100%

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 9 dapat diketahui bahwa sebanyak 7 responden (9,3%) telah bekerja selama kurang dari 10 tahun, 19 responden (25,3%) telah bekerja selama 10-20 tahun, 35 responden (46,7%) telah bekerja selama 20-30 tahun, dan 14 responden (18,7%) telah bekerja selama lebih dari 30 tahun.

C. Deskripsi Variabel Data

Berikut ini akan dijelaskan deskripsi jawaban responden pada kuesioner yang dijadikan instrumen pengukuran dalam penelitian.

1. Konflik Fungsional (X_1)

Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung tercapainya tujuan organisasi dan pada umumnya konflik bersifat konstruktif. Pengukuran terhadap konflik fungsional dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang berisi 8 pertanyaan yang berkaitan dengan potensi konflik fungsional, yaitu waktu penyelesaian pekerjaan, partisipasi pemecahan masalah, keterbukaan terhadap ide-ide baru, kritik terhadap pekerjaan, pembagian tugas, persaingan kerja, hubungan dan komunikasi antar karyawan. Setiap item pertanyaan dalam kuesioner tersebut memiliki 5 (lima) skala jawaban, dimana skor terendah menunjukkan kinerja yang sangat rendah terhadap pekerjaan dan skor tertinggi menunjukkan penilaian yang sangat tinggi terhadap pekerjaan.

Tabel 10 berikut ini menyajikan deskripsi jawaban responden pada kuesioner.

Tabel 10
Statistik Deskriptif Variabel Konflik Fungsional (X_1)

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		a (5)		b (4)		c (3)		d (2)		e (1)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X _{1.1}	12	16	35	46,7	28	37,3	0	0	0	0	3,79
2	X _{1.2}	16	21,3	28	37,3	31	41,3	0	0	0	0	3,80
3	X _{1.3}	31	41,3	34	45,3	5	6,7	0	0	5	6,7	4,15
4	X _{1.4}	37	49,3	20	26,7	18	24	0	0	0	0	4,25
5	X _{1.5}	20	26,7	14	18,7	36	48	5	6,7	0	0	3,65
6	X _{1.6}	2	2,7	24	32	44	58,7	5	6,7	0	0	3,31
7	X _{1.7}	25	33,3	33	44	17	22,7	0	0	0	0	4,1
8	X _{1.8}	15	20	35	46,7	25	33,3	0	0	0	0	3,87

Sumber: data primer diolah

Keterangan:

- X_{1.1} : Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat
- X_{1.2} : Berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah ditempat kerja
- X_{1.3} : Terbuka terhadap ide-ide baru
- X_{1.4} : Terbuka terhadap kritik yang membangun
- X_{1.5} : Pembagian tugas yang sesuai
- X_{1.6} : Persiapan kerja yang sehat
- X_{1.7} : Hubungan antar karyawan yang terjalin baik
- X_{1.8} : Komunikasi yang baik antar karyawan

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-1 menunjukkan sebanyak 28 responden (37,3%) yang memilih skor 3, sebanyak 35 responden (46,7%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 12 responden (16%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-1 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-2 menunjukkan sebanyak 31 responden (41,3%) yang memilih skor 3, 28 responden (37,3%) yang memilih skor 4, sebanyak 16 responden (21,3%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-2 tersebut tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-3 menunjukkan sebanyak 5 responden (6,7%) yang memilih skor 1, sebanyak 5 responden (6,7%) yang

memilih skor 3, sebanyak 34 responden (45,3%) yang memilih skor 5, serta sebanyak 31 responden (41,3%) memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-4 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-4 menunjukkan sebanyak 18 responden (24%) yang memilih skor 3, sebanyak 20 responden (26,7%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 37 responden (49,3%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-4 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-5 menunjukkan sebanyak 5 responden (6,7%) yang memilih skor 2, sebanyak 36 responden (48%) yang memilih skor 3, sebanyak 14 responden (18,7%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 20 responden (26,7%) memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-5 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-6 menunjukkan sebanyak 5 responden (6,7%) yang memilih skor 2, sebanyak 44 responden (58,7%) yang memilih skor 3, sebanyak 24 responden (32%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 2 responden (2,7%) memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-6 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-7 menunjukkan sebanyak 17 responden (22,7%) yang memilih skor 3, sebanyak 20 responden (44%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 25 responden (33,3%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-7 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-8 menunjukkan sebanyak 25 responden (33,3%) yang memilih skor 3, sebanyak 35 responden (46,7%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 15 responden (20%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-8 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

2. Konflik Disfungsional (X₂)

Konflik disfungsional adalah konflik yang menghambat tercapainya tujuan organisasi dan karenanya bersifat destruktif. Pengukuran terhadap konflik disfungsional dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang berisi 9

pertanyaan yang berkaitan dengan potensi konflik disfungsional, yaitu sikap terhadap pekerjaan, kepedulian terhadap perusahaan, tingkat kejenuhan, responsibilitas terhadap perubahan, kecepatan dalam penyelesaian pekerjaan, kondisi kerjasama tim, hambatan komunikasi, dan kecurigaan antar karyawan. Setiap item pertanyaan dalam kuesioner tersebut memiliki 5 (lima) skala jawaban, dimana skor terendah menunjukkan kinerja yang sangat rendah terhadap pekerjaan dan skor tertinggi menunjukkan penilaian yang sangat tinggi terhadap pekerjaan.

Tabel 11 berikut ini menyajikan deskripsi jawaban responden pada kuesioner.

Tabel 11
Statistik Deskriptif Variabel Konflik Disfungsional (X₂)

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		a (1)		b (2)		c (3)		d (4)		e (5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X _{2.1}	8	10,7	22	29,3	27	36	13	17,3	5	6,7	2,80
2	X _{2.2}	0	0	0	0	23	30,7	43	57,3	9	12	3,81
3	X _{2.3}	0	0	4	18,7	21	28	30	40	10	13,3	3,48
4	X _{2.4}	0	0	0	0	45	60	16	21,3	4	18,7	3,59
5	X _{2.5}	0	0	0	0	26	34,7	41	54,7	8	10,7	3,76
6	X _{2.6}	0	0	5	6,7	44	58,7	22	29,3	4	5,3	3,33
7	X _{2.7}	0	0	0	13,3	38	50,7	25	33,3	2	2,7	3,25
8	X _{2.8}	0	0	7	9,3	40	53,3	22	29,3	6	8	3,36
9	X _{2.9}	0	0	3	4	41	54,7	27	36	4	4,3	3,43

Sumber: data primer diolah

Keterangan:

X_{2.1} : Sikap menunggu perintah dari atasan

X_{2.2} : Rasa tidak peduli terhadap perusahaan

X_{2.3} : Cepat jenuh terhadap pekerjaan

X_{2.4} : Tidak respoonsif terhadap hal-hal baru

X_{2.5} : Lamban dalam menyelesaikan pekerjaan

X_{2.6} : Kerjasama antar karyawan yang kacau

X_{2.7} : Adanya rintangan komunikasi

X_{2.8} : Rasa uriga antar karyawan

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-1 menunjukkan sebanyak 8 responden (10,7%) yang memilih skor 1, sebanyak 22 responden (29,3%) yang memilih skor 2, sebanyak 27 responden (36%) yang memilih skor 3, sebanyak 13 responden (17,3%) memilih skor 4, serta sebanyak 5 responden (6,7%) memilih skor 5.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-2 menunjukkan sebanyak 23 responden (30,7%) yang memilih skor 3, sebanyak 43 responden (57,3%) yang memilih skor 4, sebanyak 9 responden (12%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-2 tersebut tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-3 menunjukkan sebanyak 14 responden (18,7%) yang memilih skor 2, sebanyak 21 responden (28%) yang memilih skor 3, sebanyak 30 responden (40%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 10 responden (13,3%) memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-3 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-4 menunjukkan sebanyak 45 responden (60%) yang memilih skor 3, sebanyak 16 responden (21,3%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 14 responden (18,7%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-4 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-5 menunjukkan sebanyak 26 responden (34,7%) yang memilih skor 3, sebanyak 41 responden (54,7%) yang memilih skor 4, sebanyak 8 responden (10,7%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-5 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-6 menunjukkan sebanyak 5 responden (6,7%) yang memilih skor 2, sebanyak 44 responden (58,7%) yang memilih skor 3, sebanyak 22 responden (29,3%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 4 responden (5,3%) memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-6 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-7 menunjukkan sebanyak 10 responden (13,3%) yang memilih skor 2, sebanyak 38 responden (50,7%) yang

memilih skor 3, sebanyak 25 responden (33,3%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 2 responden (2,7%) memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-7 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-8 menunjukkan sebanyak 7 responden (9,3%) yang memilih skor 2, sebanyak 40 responden (53,3%) yang memilih skor 3, sebanyak 22 responden (29,3%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 6 (8%) responden memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-8 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-9 menunjukkan sebanyak 3 responden (4%) yang memilih skor 2, sebanyak 41 responden (54,7%) yang memilih skor 3, sebanyak 27 responden (36%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 4 responden (4,3%) memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-8 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1.

3. Stres (X₃)

Stres adalah kondisi kejiwaan yang dialami oleh individu sebagai reaksi atas hasil penilaian terhadap situasi kerja yang dapat mengecewakannya dan yang dirasakan tidak dapat diatasi secara memuaskan. Pengukuran terhadap stress dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang berisi 10 pertanyaan yang berkaitan dengan kondisi stres yang dialami karyawan, yaitu kesalahan dalam tugas, kepercayaan diri, penilaian terhadap tugas, motivasi, tingkat absensi, tingkat kebosanan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, hubungan, penilaian, dan komunikasi dengan rekan kerja. Setiap item pertanyaan dalam kuesioner tersebut memiliki 5 (lima) skala jawaban, dimana skor terendah menunjukkan kinerja yang sangat rendah terhadap pekerjaan dan skor tertinggi menunjukkan penilaian yang sangat tinggi terhadap pekerjaan.

Tabel 12 pada halaman 53 menyajikan deskripsi jawaban responden pada kuesioner.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-1 menunjukkan sebanyak 2 responden (2,7%) yang memilih skor 2, sebanyak 39 responden (52%) yang memilih skor 3, sebanyak 31 responden (4,7%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 3 responden (4%) memilih skor 4. Pada pertanyaan ke-1 tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-2 menunjukkan sebanyak 4 responden (5,3%) yang memilih skor 2, sebanyak 25 responden (33,3%) yang memilih skor 3, sebanyak 40 responden (53,3%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 6 responden (8%) memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-2 tersebut tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-3 menunjukkan sebanyak 5 responden (6,7%) yang memilih skor 2, sebanyak 19 responden (25,3%) yang memilih skor 3, sebanyak 30 responden (40%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 21 responden (28%) memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-2 tersebut tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1

Tabel 12
Statistik Deskriptif Variabel Stres (X_3)

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		a (1)		b (2)		c (3)		d (4)		e (5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X _{3.1}	0	0	2	2,7	39	52	3	4,7	3	4	3,47
2	X _{3.2}	0	0	4	5,3	25	33,3	40	53,3	6	8	3,64
3	X _{3.3}	0	0	5	6,7	19	25,3	30	40	21	28	3,89
4	X _{3.4}	0	0	2	2,7	33	44	21	28	19	25,3	3,76
5	X _{3.5}	0	0	2	2,7	31	4,3	38	50,7	4	5,3	3,56
6	X _{3.6}	0	0	10	13,3	15	20	37	49,3	13	17,3	3,71
7	X _{3.7}	0	0	34	45,3	25	33,3	16	2,3	0	0	3,76
8	X _{3.8}	0	0	0	0	6	21,3	38	50,7	21	28	4,07
9	X _{3.9}	0	0	0	0	29	38,7	38	50,7	8	10,7	3,72
10	X _{3.10}	0	0	7	9,3	36	48	18	24	14	8,7	3,52

Sumber: data primer diolah

Keterangan:

X_{3.1} : Kesalahan dalam melaksanakan tugas kerja

X_{3.2} : Kehilangan kepercayaan diri

X_{3.3} : Perasaan diperbudak pekerjaan

X_{3.4} : Penurunan motivasi kerja

X_{3.5} : Aben dari bekerja

X_{3.6} : Bosan tergapad pekerjaan

- X_{3.7} : Bosan terhadap lingkungan kerja
- X_{3.8} : Bertikai dengan rekan kerja
- X_{3.9} : Komunikasi tidak lancar
- X_{3.10} : Ucapan-ucapan tidak menyenangkan

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-4 menunjukkan sebanyak 2 responden (2,7%) yang memilih skor 2, sebanyak 33 responden (44%) yang memilih skor 3, serta sebanyak 21 responden (28%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 19 responden (25,3) memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-4 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-5 menunjukkan sebanyak 2 responden (2,7%) yang memilih skor 2, sebanyak 31 responden (41,3%) yang memilih skor 3, sebanyak 38 responden (50,7%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 4 responden (5,3% memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-5 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 da 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-6 menunjukkan sebanyak 10 responden (13,3%) yang memilih skor 2, sebanyak 15 responden (20%) yang memilih skor 3, sebanyak 37 responden (49,3%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 13 responden (17,3%) memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-6 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-7 menunjukkan sebanyak 34 responden (45,3%) yang memilih skor 2, sebanyak 25 responden (33,3%) yang memilih skor 3, sebanyak 16 responden (21,3%) yang memilih skor 4. Pada pertanyaan ke-7 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 da 5.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-8 menunjukkan sebanyak 16 responden (21,3%) yang memilih skor 3, sebanyak 38 responden (50,7%) yang memilih skor 4, sebanyak 21 responden (28%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-8 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-9 menunjukkan sebanyak 29 responden (38,7%) yang memilih skor 3, sebanyak 38 responden (50,7%) yang memilih skor 4, sebanyak 8 responden (10,7%) yang memilih skor 5. Pada

pertanyaan ke-8 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-10 menunjukkan sebanyak 7 responden (9,3%) yang memilih skor 2, sebanyak 36 responden (48%) yang memilih skor 3, sebanyak 18 responden (24%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 14 responden (18,7%) memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-10 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1.

4. Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan baik dari sisi kualitas, kuantitas, maupun waktu. Pengukuran terhadap kinerja dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang berisi 6 pertanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan, yaitu hasil, lama, kerapian, deskripsi (*job description*), waktu memulai, dan lamanya penyelesaian. Setiap item pertanyaan dalam kuesioner tersebut memiliki 5 (lima) skala jawaban, dimana skor terendah menunjukkan kinerja yang sangat rendah terhadap pekerjaan dan skor tertinggi menunjukkan penilaian yang sangat tinggi terhadap pekerjaan.

Tabel 13 berikut ini menyajikan deskripsi jawaban responden pada kuesioner.

Tabel 13
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

No	Item	Jawaban Responden										Mean
		a		b		c		d		E		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(1)	(1)				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Y1	24	32	33	44	18	24	0	0	0	0	4,08
2	Y2	6	8	45	60	24	32	0	0	0	0	3,76
3	Y3	29	38,7	31	41,3	12	16	3	4	0	0	4,15
4	Y4	30	40	34	45,3	11	14,7	0	0	0	0	4,25
5	Y5	18	24	38	50,7	19	25,3	0	0	0	0	3,99
6	Y6	15	20	37	62,7	13	17,3	0	0	0	0	4,03

Sumber: data primer diolah

Keterangan :

- Y1 : Kesesuaian hasil dengan standar kerja
- Y2 : Tingkat ketelitian mengerjakan tugas
- Y3 : Tingkat kerapian dalam mengerjakan pekerjaan
- Y4 : Kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan peraturan yang ada
- Y5 : Tepat waktu dalam memulai pekerjaan
- Y6 : Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-1 menunjukkan sebanyak 18 responden (24%) yang memilih skor 3, sebanyak 33 responden (44%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 24 responden (32%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-2 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-2 menunjukkan sebanyak 24 responden (32%) yang memilih skor 3, sebanyak 45 responden (60%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 6 responden (8%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-2 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-3 menunjukkan sebanyak 3 responden (4%) yang memilih skor 2, 12 responden (16%) yang memilih skor 3, sebanyak 31 responden (41,3%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 29 responden (38,7%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-3 tersebut tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-4 menunjukkan sebanyak 11 responden (14,7%) yang memilih skor 3, sebanyak 34 responden (45,3%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 30 responden (40%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-4 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

Jawaban responden terhadap pertanyaan ke-5 menunjukkan sebanyak 19 responden (25,3%) yang memilih skor 3, sebanyak 30 responden (50,7%) yang memilih skor 4, serta sebanyak 18 responden (24%) yang memilih skor 5. Pada pertanyaan ke-5 tersebut juga tidak dijumpai satupun dari responden yang memilih skor 1 dan 2.

E. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari konflik terhadap kinerja yang dimediasi oleh variabel stress. Pengujian dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel stress sebagai pemediasi (*intervening variable*). Pengujian dilakukan menggunakan dua tahapan regresi berganda masing-masing dengan $\alpha=5\%$. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 14
Hasil Uji Pengaruh Konflik Terhadap Stress

No.	Variabel	Unstandardized Koefisien	Standardized Koefisien	t-Hitung	Sig. (p)
1.	Konstanta	18,429	-	2,757	0,000
2.	K. Fungsional (X1)	0,391	0,281	2,512	0,014
3.	K. Disfungsional (X2)	0,214	0,170	1,516	0,134
R ²		= 0,102			
F-Hitung		= 4,097			
Sign. (p)		= 0,021			

Sumber: data primer diolah

Tabel 15
Hasil Uji Pengaruh Tak Langsung Konflik dan Stress ke Kinerja

No.	Variabel	Unstandardized Koefisien	Standardized Koefisien	t-Hitung	Sig. (p)
1.	Konstanta	17,860	-	4,874	0,000
2.	K. Fungsional (X1)	-0,155	-0,218	-2,185	0,025
3.	K. Disfungsional (X2)	0,025	0,038	0,330	0,742
4.	Stress	-0,064	-0,124	-2,035	0,029
R ²		= 0,079			
F-Hitung		= 2,023			
Sign. (p)		= 0,118			

Sumber: data primer diolah

Tabel 16
Koefisien Jalur Model Struktural

Struktur Model	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung
Pengaruh Konflik Terhadap Stress		
1. Konflik Fungsional	0,281	
2. Konflik Disfungsional	0,170	
Pengaruh Konflik dan Stress Terhadap Kinerja		
1. Konflik Fungsional		-0,218
2. Konflik Disfungsional		0,338
3. Stress		-0,124

Sumber: data primer diolah

a. Hasil Pengujian Hipotesis ke-1

Pengujian terhadap hipotesis ke-1 bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung konflik fungsional terhadap stres. Hasil pengujian pada tabel 6 dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,281 dengan signifikansi (p) sebesar 0,014. Karena signifikansi (p) lebih kecil dari $\alpha=0,05$ maka hipotesis ke-1 berhasil didukung. Besarnya pengaruh langsung dari konflik fungsional ke stress adalah sebesar $(0,281 \times 0,281 \times 100\%) = 7,896\%$.

b. Hasil Pengujian Hipotesis ke-2

Pengujian terhadap hipotesis ke-2 bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung konflik disfungsional terhadap stress. Hasil pengujian pada tabel 6 dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,170 dengan signifikansi (p) sebesar 0,742. Karena signifikansi (p) lebih besar dari $\alpha=0,05$ maka hipotesis ke-2 tidak berhasil didukung. Besarnya pengaruh langsung dari konflik disfungsional ke stress adalah sebesar $(0,170 \times 0,170 \times 100\%) = 2,89\%$.

c. Hasil Pengujian Hipotesis ke-3

Pengujian terhadap hipotesis ke-3 bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik fungsional terhadap kinerja. Hasil pengujian pada tabel 7 dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,218 dengan signifikansi (p) sebesar 0,025. Karena signifikansi (p) lebih kecil dari $\alpha=0,05$ maka hipotesis ke-3 berhasil didukung. Besarnya pengaruh langsung dari konflik fungsional ke kinerja adalah sebesar $(0,218 \times 0,218 \times 100\%) = 4,752\%$.

d. Hasil Pengujian Hipotesis ke-4

Pengujian terhadap hipotesis ke-4 bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik disfungsional terhadap kinerja. Hasil pengujian pada tabel 7 dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan koefisien regresi sebesar -0,338 dengan signifikansi (p) sebesar 0,742. Karena signifikansi (p) lebih besar dari $\alpha=0,05$ maka hipotesis ke-4 tidak berhasil didukung. Besarnya pengaruh langsung dari konflik fungsional ke kinerja adalah sebesar $(-0,338 \times -0,338 \times 100\%) = 11,424\%$.

e. Hasil Pengujian Hipotesis ke-5

Pengujian terhadap hipotesis ke-5 bertujuan untuk mengetahui pengaruh stress terhadap kinerja. Hasil pengujian pada tabel 7 dengan menggunakan analisis

jalur menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,124 dengan signifikansi (p) sebesar 0,029. Karena signifikansi (p) lebih kecil dari $\alpha=0,05$ maka hipotesis ke-4 berhasil didukung. Besarnya pengaruh langsung dari stres ke kinerja adalah sebesar $(0,124 \times 0,124 \times 100\%) = 1,538\%$.

F. Pembahasan

a. Hipotesis ke-1

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis ke-1, penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh konflik fungsional terhadap stres. Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung tercapainya tujuan organisasi dan karenanya seringkali bersifat konstruktif. Akan tetapi, di sisi lain berdasarkan fakta empiris dari hasil penelitian ini peningkatan konflik fungsional justru akan memicu tingginya tingkat stres karyawan, sehingga konflik berubah menjadi bersifat destruktif.

Berdasarkan pendekatan individu dan perusahaan, stres kerja dapat dirumuskan sebagai kondisi kejiwaan yang dialami oleh individu sebagai reaksi atas hasil penilaian terhadap situasi kerja yang dapat mengecewakannya dan yang dirasakan tidak dapat diatasi secara memuaskan. Lazarus dalam Fraser (1992: 79) menyatakan bahwa stres hanya berhubungan dengan kejadian-kejadian di sekitar lingkungan kerja yang merupakan bahaya atau ancaman, dan perasaan-perasaan yang terutama relevan, mencakup rasa takut, lemas, rasa bersalah, marah, sedih, putus asa dan bosan yang dapat timbul akibat adanya konflik fungsional tersebut. Hasil pengujian yang menunjukkan adanya pengaruh positif menunjukkan bahwa peningkatan konflik fungsional justru akan memicu tingginya tingkat stres karyawan.

Hal ini dapat disebabkan karena setiap karyawan semakin bersaing untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan hasil yang terbaik. Karyawan semakin terobsesi dan tanpa disadari pada akhirnya memicu tingkat stres pada diri karyawan itu sendiri. Dan hal ini tidak didukung oleh persaingan yang tidak sehat antar karyawan, dimana berdasarkan hasil penelitian terhadap responden diketahui bahwa terdapat karyawan dengan usia yang masih muda dan masa kerja yang belum lama. Hal ini menimbulkan adanya senioritas dari mereka yang lebih tua dengan masa kerja yang lebih lama. munculnya sikap senioritas ini menimbulkan

rasa tertekan bagi karyawan yang berusia muda dan masa kerjanya masih baru, karena bisa saja mereka tidak diikutsertakan dalam pengambilan keputusan, walaupun diikutsertakan, ide dan gagasana mereka jarang diterima oleh karyawan yang lebih senior.

b. Hipotesis ke-2

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis ke-2, penelitian ini gagal membuktikan adanya pengaruh konflik disfungsional terhadap stres. Konflik disfungsional adalah suatu konflik yang menghambat tercapainya tujuan organisasi dan karenanya bersifat destruktif. Konflik ini tidak diinginkan keberadaannya, namun justru sulit dihindari karena pada umumnya akan selalu muncul dalam suatu lingkungan kerja. Hasil pengujian yang gagal menemukan adanya pengaruh signifikan konflik disungsional terhadap stres diduga menunjukkan fakta bahwa pada umumnya faktor individu karyawan bukan menjadi faktor yang secara signifikan berpengaruh terhadap tingkat stres karyawan.

Hal tersebut bisa terjadi karena berbagai faktor, yang salah satunya adalah adanya komunikasi yang baik di antara sesama karyawan, rasa kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan, suasana kerja yang mereka anggap menyenangkan, tidak cepat jenuh terhadap pekerjaan, dan tidak ada rasa curiga diantara para karyawan. Selain itu, secara individu para karyawan merasakan hal yang sama dalam menghadapi pekerjaannya, sehingga menimbulkan sikap empati diantara sesama karyawan.

c. Hipotesis ke-3

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis ke-3, penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh konflik fungsional terhadap kinerja. Hasil pengujian yang menunjukkan arah pengaruh negatif menunjukkan adanya fakta bahwa semakin tinggi tingkat konflik fungsional justru dapat menyebabkan penurunan terhadap kinerja.

Hasil pengujian yang menunjukkan arah pengaruh negatif terhadap kinerja menunjukkan adanya fakta bahwa semakin tinggi tingkat konflik fungsional justru akan diikuti oleh kenaikan tingkat stres karyawan, sehingga penciptaan konflik fungsional tidak selalu dapat menjadi sinergi bagi kinerja perusahaan bahkan bisa

berkembang menjadi konflik disfungsional. Hasil tersebut diduga disebabkan karena tingkat konflik yang terjadi telah mencapai tahapan yang terlalu serius, sehingga timbulnya konflik justru berakibat negatif terhadap kondisi psikis karyawan. dalam hal ini konflik terjadi karena sikap senioritas yang dijunjukkan oleh karyawan senior terhadap karyawan junior. Dari konflik senioritas ini dapat menimbulkan stres bagi karyawan muda yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja. Hal tersebut sesuai dengan rumusan Sujak (1990: 53), dimana untuk mendapat kondisi dimana konflik yang bersifat konstruktif, maka tingkat konflik harus diusahakan berada pada tingkat yang moderat.

d. Hipotesis ke-4

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis ke-4, penelitian ini gagal membuktikan adanya pengaruh konflik disfungsional terhadap kinerja. Hasil tersebut konsisten dengan hasil pengujian terhadap variabel stres, yang gagal menemukan adanya pengaruh signifikan. Mendukung hasil pengujian terhadap hipotesis ke-2, hasil pengujian yang gagal menemukan adanya pengaruh signifikan konflik disfungsional terhadap stres diduga menunjukkan fakta bahwa pada umumnya konflik individu bukan menjadi faktor yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

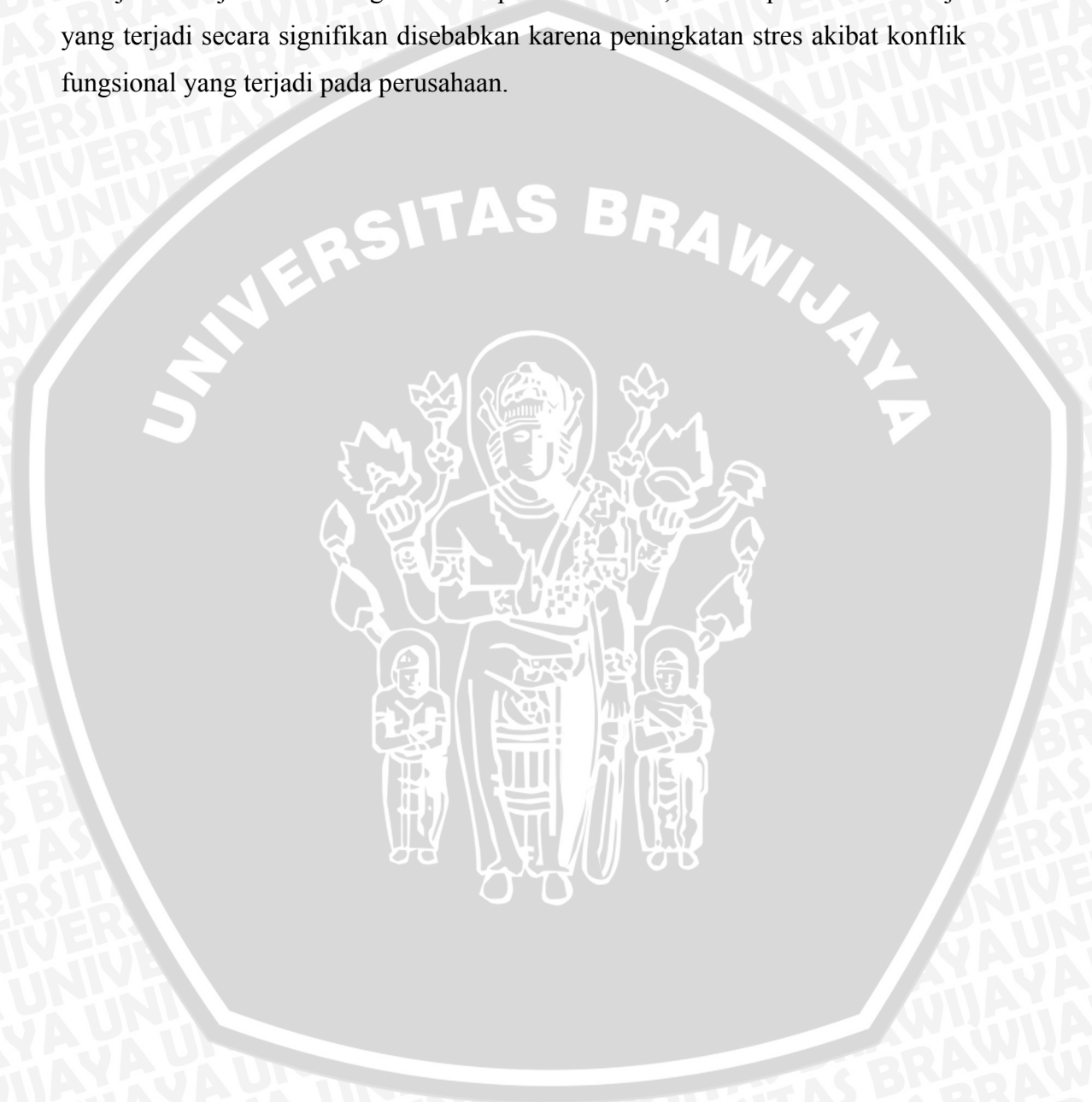
Seperti yang telah disebutkan pada hasil uji hipotesis-2 bahwa terdapat komunikasi yang baik di antara sesama karyawan, adanya rasa kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan, suasana kerja yang mereka anggap menyenangkan, tidak cepat jenuh terhadap pekerjaan, dan tidak ada rasa curiga diantara para karyawan sehingga menimbulkan sikap empati yang pada akhirnya justru kinerja karyawan, terutama bagi karyawan yang telah mengenal cukup lama.

e. Hipotesis ke-5

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis ke-5, penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh stress terhadap kinerja. Hasil pengujian yang menunjukkan arah pengaruh negatif menunjukkan fakta bahwa kenaikan tingkat stress karyawan dapat menyebabkan penurunan terhadap kinerja.

Stres adalah segala sesuatu yang mengakibatkan perubahan pada fisik, emosi, atau mental individu ketika bersingungan dengan berbagai stimulus pada lingkungan. Lazarus dalam Fraser (1992: 79) menyatakan bahwa stres di tempat

kerja berhubungan dengan kejadian-kejadian di sekitar lingkungan kerja yang merupakan bahaya atau ancaman, dan perasaan-perasaan yang terutama relevan, mencakup rasa takut, lemas, rasa bersalah, marah, sedih, putus asa dan bosan. Hasil pengujian yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan stress terhadap kinerja menunjukkan dukungan terhadap teori tersebut, dimana penurunan kinerja yang terjadi secara signifikan disebabkan karena peningkatan stres akibat konflik fungsional yang terjadi pada perusahaan.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan statistik deskriptif, secara umum dapat disimpulkan bahwa kondisi konflik, stres kerja, dan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang masih dalam tingkat yang moderat. Hal tersebut dapat diamati dari hasil jawaban karyawan yang secara umum menghasilkan rata-rata jawaban di atas point 3.
2. Hasil pengujian hipotesis ke-1, penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh konflik fungsional terhadap stres. Hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh positif, bahwa peningkatan konflik fungsional justru akan memicu tingginya tingkat stres karyawan.
3. Hasil pengujian hipotesis ke-2, penelitian ini gagal membuktikan adanya pengaruh konflik disfungsional terhadap stres. Hasil pengujian yang gagal menemukan adanya pengaruh signifikan konflik disungsional terhadap stres diduga menunjukkan fakta bahwa pada umumnya faktor individu karyawan bukan menjadi faktor yang secara signifikan berpengaruh terhadap tingkat stres karyawan. Hal tersebut bisa terjadi karena berbagai faktor, yang salah satunya adalah adanya komunikasi yang baik di antara sesama karyawan.
4. Hasil pengujian hipotesis ke-3, penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh konflik fungsional terhadap kinerja. Hasil pengujian yang menunjukkan arah pengaruh negatif terhadap kinerja menunjukkan adanya fakta bahwa semakin tinggi tingkat konflik fungsional justru akan diikuti oleh kenaikan tingkat stres karyawan, sehingga penciptaan konflik fungsional tidak selalu dapat menjadi sinergi bagi kinerja perusahaan bahkan bisa berkembang menjadi konflik disfungsional.
5. Hasil pengujian hipotesis ke-4, penelitian ini gagal membuktikan adanya pengaruh konflik disfungsional terhadap kinerja. Hasil pengujian yang gagal menemukan adanya pengaruh signifikan konflik disungsional terhadap stress

diduga menunjukkan fakta bahwa pada umumnya konflik individu bukan menjadi faktor yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

6. Hasil pengujian hipotesis ke-5, penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh stres terhadap kinerja. Hasil pengujian yang menunjukkan arah pengaruh negatif menunjukkan fakta bahwa kenaikan tingkat stres karyawan dapat menyebabkan penurunan terhadap kinerja.

B. Saran

Beberapa saran yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengacu pada hasil penelitian, yang ditunjukkan bahwa kenaikan stres karyawan dapat menyebabkan penurunan terhadap kinerja. Hendaknya pihak manajemen menjaga komunikasi yang baik antar karyawan, misalnya dengan acara makan bersama. Sehingga stres pada karyawan dapat diminimalisir.
2. Hendaknya pihak manajemen menciptakan situasi persaingan kerja yang kondusif antar karyawan seperti, memperbanyak frekuensi berinteraksi dan berdialog baik antara pimpinan dengan karyawan atau karyawan dengan karyawan sehingga menumbuhkan rasa saling menghargai, sehingga persaingan yang terjadi mampu menjadi sinergi dan bukan sebaliknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anorogo, Panji dan Ninik Widianti. 1990. *Psikologi dalam Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian*. Jakarta, Rineka Cipta
- Asad, M. 1982. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty .
- Dharma, Agus.1985. *Manajemen Prestasi Kerja*. Cetakan I. Jakarta: CV. Rajawali
- Djanaid, Djanalis. 1994. *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. Malang: Indonesia Multi Manajement.
- Fraser, TM. 1992. *Stres Dan Kepuasan Kerja*, diterjemahkan oleh NY. L. Mulyana. Seri Manajemen no 114. PT. Sabdodadi: Jakarta.
- Faisal, Sanapiah. 1992. *Format-format Penelitian Sosial*. Rajawali: Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Inyoman Sudita. 2000. *Perilaku keorganisian*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T Hani. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Melayu S. P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta:PT. Toko Gunung Agung
- Hartono, T.1996. *Manajemen Konflik: Short Course dan Workshop Kepemimpinan Tingkat Nasional IX*. Malang: Senat Mahasiswa FIA Universitas Brawijaya.
- Irhim Soejitno dan Abdul Rochim. 2004. *Konflik di Tempat Kerja*. Malang: Seyma Media.
- Kusnadi *et al.* 1999. *Pengantar Manajemen*. Malang, Universitas Brawijaya..
- Kartono, Kartini. 1985. *Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan, dan Industri*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Malhotra, Naresh. 1995. *Marketing Reseach and Applied Orientation Prestige*. New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Mangkunegara,A.A.Anwar Prabu.2002. *MSDM Perusahaan* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Sekaran, Uma. 1989. *Organisational Bahaviour*. New York: Harper Collins College Publiser.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer: Ekistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta, CV. Rajawali.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta, PT. Pustaka LP3S.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta, PT. Pustaka LP3S.

Sugiyono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: CV. Alberta.

Tika, Moh Pabundu. 2006. *Budaya organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Tosi, Henry L., Rizzo, John R., Carol, Stehen J. 199. *Managing Organizational Behavior, seond edition*. New York: Harper Colins College Publisher.

Umar, Husein. 1998. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Tama.

