



**ANALISIS PENGARUH PENYELESAIAN KONFLIK ANTAR KARYAWAN
TERHADAP STRES KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
PADA PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA, Tbk SURABAYA**

**Rohmah Kurniawati ¹⁾, Waloyo ²⁾, Priyo Utomo ³⁾
STIE Yapan Surabaya ^{1),(2)}, STIE Pemuda Surabaya ³⁾**

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRAK

Dikirim : 27 Oktober 2018
Revisi pertama : 22 November 2018
Diterima : 24 November 2018
Tersedia online : 01 Desember 2018

Kata Kunci :Penyelesaian Konflik,
Stress Kerja, Kinerja Karyawan

Email : r_w4t1@yahoo.com ¹⁾,
Waloyo@stieyapan.ac.id ²⁾,
priyoutomo.stiepemuda@gmail.com ³⁾

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penyelesaian konflik antar karyawan terhadap stres kerja dan kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya. Sampel yang digunakan adalah 105 karyawan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan program AMOS 4.01.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian Goodness-Of Fit Index, menunjukkan data mempunyai kecocokan yang baik dengan model penelitian dengan hasil Chi Square = 154,229 dan koefisien determinan (R^2) dalam model SEM ditunjukkan oleh nilai AGFI = 0,792 yang masih berada di bawah Cut Off Value, namun sudah dapat dikatakan bahwa model sudah Fit dalam uji model SEM.

Karyawan lebih menyukai penyelesaian konflik secara kompromi, hal ini menunjukkan bahwa penyelesaian konflik antar karyawan dengan cara ini memberikan kontribusi terbesar dalam menurunkan stres kerja, sedangkan penyelesaian konflik dengan cara bersaing memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Suatu organisasi dapat berhasil dalam menjalankan suatu usaha, bila organisasi tersebut mempunyai keunggulan dibanding dengan organisasi yang lain, yang salah satunya dapat diwujudkan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, manajer dituntut berdasarkan pada fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, perekrutan, pengendalian, pengawasan, pelatihan, dan pengarahan, fungsi-fungsi tersebut harus diterapkan pada semua level organisasi.

Salah satu hal yang dapat dijadikan parameter tentang kualitas kerja sumber daya manusia adalah tingkat kinerja karyawan yang ada pada sumber daya manusia tersebut. “Secara logika dapat dikatakan bahwa semakin tinggi prestasi kerja seorang karyawan maka dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pula stres kerja dan kualitas karyawan tersebut” menurut Robbins (2003, 376). Kinerja karyawan tidak akan timbul begitu saja, melainkan membutuhkan suatu pendekatan yang intensif untuk memahami faktor-faktor yang dapat menumbuhkan stres kerja dan kinerja karyawan atau bahkan menggangukannya. Faktor yang dimaksudkan antara lain adalah terjadinya konflik dalam perusahaan. Hal ini disebabkan oleh ketidaktahuan karyawan mengenai apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan, yang dapat dianggap sebagai upaya pengekanan terhadap kreatifitas, sehingga pada saat inilah yang menimbulkan potensi rawan konflik.

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dapat menimbulkan masalah yang serius, namun tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik dapat bermanfaat jika konflik digunakan sebagai alat untuk mengadakan perubahan atau inovasi dan menghasilkan pemecahan persoalan yang lebih baik. Bila organisasi dapat mengelola konflik dengan efisien maka konflik tersebut tidak akan menghambat kelangsungan hidup organisasi dan justru akan meningkatkan kinerja karyawan.

Konflik tentunya akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap stres kerja, yang pada akhirnya target produksi secara keseluruhan perusahaan akan tidak terpenuhi atau terbengkalai. Sehingga dipandang sangat penting dalam meningkatnya kinerja karyawan, mengingat kinerja karyawan tidak akan timbul begitu saja, melainkan membutuhkan suatu pendekatan yang intensif untuk memahami faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatnya kinerja karyawan, oleh karena itu apabila konflik yang terjadi tidak dikendalikan secara baik dan terkoordinasi maka akan bermunculan ketidakpuasan kerja, stres kerja dan menurunkan kinerja karyawan. Sehingga pada akhirnya karyawan tidak dapat memajukan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Pengaruh konflik antar karyawan tidak dapat dicegah dan hal ini dapat terjadi pada hampir semua organisasi. Oleh karena itu konflik yang terjadi sebaiknya diselesaikan agar karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa ada tekanan. Robbins (2003, 144) : “Menyebutkan dalam menyelesaikan konflik antar pribadi yang terjadi dalam organisasi ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan, antara lain: kerjasama, bersaing, menghindar, akomodasi dan kompromi”. Pemilihan salah satu cara dalam penyelesaian konflik tergantung pada situasi yang sedang dihadapi.

Penyelesaian konflik yang terjadi dengan menggunakan salah satu cara diatas dapat mempengaruhi stres kerja dan kinerja karyawan. Bila karyawan puas terhadap cara penyelesaian yang digunakan, karyawan tersebut akan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja karyawan akan meningkat seperti yang diharapkan organisasi.

Sebaliknya bila karyawan merasa tidak puas terhadap penyelesaian konflik yang ada hal ini akan berdampak buruk, karyawan dalam bekerja tidak lagi bersemangat bahkan ada kemungkinan akan timbul konflik baru, akibatnya adalah menyebabkan stress kerja terhadap karyawan. Kinerja karyawan yang rendah akan ditunjukkan dengan gejala tingkat absensi yang tinggi, tingkat kedisiplinan karyawan menurun, karyawan menjadi malas dalam bekerja, dan *labour turnover* yang meningkat, hal ini tentunya akan merugikan pihak organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya, PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya merupakan perusahaan jasa yang bergerak dalam memproduksi penggunaan energi alternative yaitu gas bumi. Pada perusahaan ini peneliti ingin mengetahui cara penyelesaian konflik antar karyawan yang umum digunakan dan cara penyelesaian konflik yang digunakan. Penyelesaian konflik antar karyawan yang diselesaikan secara optimal akan berpengaruh terhadap stres kerja dan kinerja karyawan

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah penyelesaian konflik antar karyawan dengan cara kerjasama, bersaing, menghindari, akomodasi dan kompromi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap stres kerja?
2. Apakah penyelesaian konflik antar karyawan dengan cara kerjasama, bersaing, menghindari, akomodasi dan kompromi berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap stres kerja?
3. Apakah stres kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan?

Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis besarnya pengaruh penyelesaian konflik antar karyawan dengan cara kerjasama, bersaing, menghindari, akomodasi dan kompromi terhadap stres kerja.
2. Menganalisis besarnya pengaruh penyelesaian konflik antar karyawan dengan cara kerjasama, bersaing, menghindari, akomodasi dan kompromi terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis besarnya pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Konflik

Konflik dapat timbul setiap saat dalam suatu organisasi, pada umumnya yang menjadi akar timbulnya konflik dalam organisasi adalah adanya perbedaan tujuan.

Robbins (2003, 136) mendefinisikan “Konflik atau pertentangan sebagai suatu proses yang diawali ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama”.

Lebih lanjut, Handoko (2001, 346) memberikan definisi tentang konflik adalah sebagai berikut :

Ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pertentangan atau perselisihan dari beberapa pihak terjadi karena perbedaan dalam hal tujuan, harapan, persepsi maupun sikap atau nilai yang dianut oleh masing-masing pihak dalam organisasi.

Bila perselisihan ini tidak dikelola dengan baik, maka akan menciptakan penyakit yang “berbahaya” dan menimbulkan stres kerja yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hampir setiap orang mempersepsikan bahwa konflik itu jelek dan berbahaya. Padahal sebenarnya konflik dapat dipandang positif dan dipandang negatif. Hal ini tergantung pada bagaimana cara manajer atau pemimpin memandang hakekat konflik dan pengaruhnya terhadap efektifitas pencapaian tujuan.

Cara Penyelesaian Konflik

Konflik yang ada harus dikelola dengan baik supaya memberikan efek yang positif bagi organisasi. Untuk menyelesaikan konflik yang terjadi diantara karyawan, Robbins (2003, 144) menjelaskan bahwa ada lima cara penyelesaian konflik antar pribadi yang dapat digunakan, yaitu :

1. Kerjasama, suatu situasi dimana pihak-pihak yang berkonflik masing-masing sangat berkeinginan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan dari semua pihak, sehingga setiap orang mencapai keuntungan sebagai hasilnya.
2. Bersaing, suatu hasrat untuk memuaskan salah satu pihak, tidak peduli dampaknya terhadap pihak lain, berjuang untuk mendominasi dalam situasi “menang atau kalah” dengan menggunakan kekuasaan yang ada.
3. Menghindar, hasrat untuk menarik diri atau menekan suatu konflik dari situasi yang berkembang dan bersikap netral, tidak kooperatif dan tidak asertif dalam segala macam situasi.
4. Akomodasi, kesediaan dari satu pihak dalam suatu konflik untuk menaruh kepentingan lawannya diatas kepentingannya, meratakan perbedaan-perbedaan guna mempertahankan keharmonisan yang diciptakan secara sengaja.
5. Kompromi, suatu situasi dalam mana tiap pihak pada suatu konflik bersedia melepaskan sesuatu sebagai kesepakatan kedua belah pihak.

Perlu disadari bahwa tak ada satu pun dari penyelesaian konflik atau strategi penanganan konflik diatas yang cocok untuk semua situasi konflik. Sebab, pada situasi konflik tertentu suatu strategi boleh jadi lebih tepat digunakan daripada strategi yang lain, atau satu pendekatan tertentu lebih cocok untuk suatu situasi yang tertentu pula.

Stres Kerja

Menurut Robbins (2003, 376) Stres kerja adalah “Suatu kondisi dinamik yang didalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting”.

Stres kerja disini adalah stres yang terjadi ditempat kerja yang disebabkan oleh *stressor-stressor* yang berasal dari lingkungan pekerjaan, baik lingkungan fisik, struktur dan iklim organisasi serta hubungan interpersonal. Menurut Handoko (2001, 155) : “Stres kerja timbul diakibatkan adanya ketidak seimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan tuntutan pekerjaan lingkungan, selain itu beban yang dirasakan terlalu berat dan sulit dilaksanakan akan mengganggu individu yang pada akhirnya menimbulkan stres kerja”.

Kesenjangan antara kebutuhan individu dan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan memberikan kontribusi pada organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi akan memberikan akibat-akibat yang tidak menyenangkan, salah satunya adalah timbulnya stres ditempat kerja.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja atau biasa disebut sumber stres (*stressor*) secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok utama, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal pada stres kerja mencakup hal-hal di sekitar lingkungan dan organisasi, sedangkan faktor internalnya adalah berasal individu. Menurut Robbins (2003, 378) sumber-sumber potensial stres adalah :

1. Faktor Lingkungan terdiri dari ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian politik dan ketidakpastian teknologi
2. Faktor Organisasi terdiri dari tuntutan tugas, tuntutan sarana, tuntutan antar personal, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi dan tahap perkembangan organisasi
3. Faktor Individu terdiri dari masalah keluarga, masalah ekonomi dan masalah kepribadian.

Dampak Stres Kerja

Dampak stres kerja beragam pada setiap individu tergantung dari seberapa lama penyebabnya berlangsung, seberapa besar kekuatannya dan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menghadapinya. Menurut Robbins (2003, 383) tiga jenis konsekuensi dampak stres yang potensial meliputi :

1. Gejala Fisiologis

Kebanyakan perhatian dini atas stres diarahkan pada gejala fisiologis, stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatnya laju detak jantung dan pernafasan, meningkatnya tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, tubuh panas dingin, dan menyebabkan serangan jantung

2. Gejala Psikologi

Stres yang menyebabkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan dan efek psikologi yang paling sederhana dan paling jelas dari stres itu. Tetapi stres

muncul dalam keadaan psikologis lain seperti: ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda.

3. Gejala Perilaku

Gejala stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, absensi dan tingkat keluar masuknya karyawan, juga perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah, penyalagunaan obat-obatan serta perilaku yang mengikuti kata hati dan gangguan tidur.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan atau *performance* yaitu menggambarkan tentang keberhasilan seseorang dalam melakukan sesuatu. Oleh Porter (1967) dalam bukunya Handoko (2001, 75) : “Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang didalam melakukan pekerjaannya dinamakan *level of performance*”. Disini harus dibedakan antara kinerja dalam arti luas (*Performance*), dengan kinerja dalam arti yang lebih sempit (*Job Performance*) yang sering juga disebut sebagai prestasi kerja, oleh karena itu selanjutnya dalam penelitian ini apabila terjadi istilah kinerja, maka yang dimaksudkan adalah kinerja dalam arti prestasi kerja.

Menurut Heidjrahman & Husnan (1990, 67) : “Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Gibson (1990, 41) : “Kinerja karyawan adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Dari ketiga pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu proses kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang mana hasil kerja tersebut sesuai dengan standart dan kriteria yang ditentukan

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

1. Faktor Individu

Kinerja karyawan yang berbeda karena adanya faktor individu yang berbeda, misalnya adanya perbedaan kemampuan

2. Faktor Sumber Daya

Hal ini akan mengingatkan kita bahwa kinerja karyawan akan terbatas seandainya sumber daya yang tersedia tidak memadai. Jika dalam suatu perusahaan terdapat kelangkaan sumber daya maka konflik pun akan terjadi yaitu adanya persaingan terhadap sumber daya. Sumber daya ini mungkin dalam bentuk perlengkapan, akses teknologi, informasi, dana anggaran, ruang, pengadaan barang dan sebagainya.

3. Faktor Situasi (Sikap Manusia, Perubahan dan Pengukuran)

Faktor situasi juga berpengaruh pada tingkat kinerja karyawan yang dicapai seorang karyawan. Dalam situasi yang mendukung misalnya kondisi ruang yang terang, iklim dan suasana kerja yang sehat, gaya kepemimpinan yang positif, pengakuan atas pendapat bawahan serta sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong prestasi kerja yang tinggi. Begitu juga sebaliknya, jika situasi kerja

kurang kondusif maka akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang tidak mampu mendapatkan hasil yang maksimal dan prestasi kerja karyawan kurang efektif.

Hubungan Penyelesaian Konflik Antar Karyawan Terhadap Stres Kerja

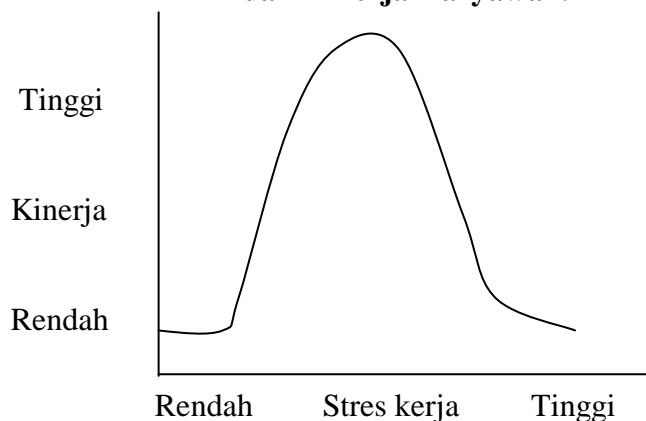
Organisasi yang efektif biasanya dianggap sebagai sekelompok individu terkoordinasi yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Dalam pandangan ini, konflik hanya dianggap merintang koordinasi dan kerjasama tim yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi kebanyakan manajer berusaha untuk menghilangkan semua jenis konflik baik konflik interpersonal maupun kelompok, dengan cara penyelesaian konflik kerjasama, bersaing, menghindar, akomodasi dan kompromi.

Dalam prakteknya suatu organisasi yang dapat menyelesaikan konflik dan memanage stres kerja dengan baik, maka akan menumbuhkan rasa kepuasan kerja dalam organisasi. Dampak stres pada kepuasan kerja terjadi secara langsung, ketegangan yang dikaitkan dengan pekerjaan akan cenderung mengurangi kinerja karyawan. Meskipun kuantitas stres pada tingkat tinggi sampai sedang mungkin dapat meningkatkan kinerja, tetapi para karyawan merasakan stres itu tidak menyenangkan dalam kehidupan sehari-hari.

Hubungan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stres kerja dapat membantu atau merusak kinerja karyawan, tergantung seberapa besar tingkat stres itu, seperti digambarkan pada model stres dan kinerja dibawah ini adalah:

Gambar 1. Model Hubungan Terbalik U Antara Stres dan Kinerja Karyawan.



Sumber: Robbins (2003: 384)

Menurut Robbins (2003: 384) “Bila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja karyawan cenderung menurun, sejalan dengan meningkatnya stres kerja cenderung naik karena stres membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, akhirnya stres mencapai titik stabil yang kira-kira sesuai dengan kemampuan kinerja karyawan”.

Dengan demikian dapat dikatakan pada titik stabil ini stres tambahan akan cenderung tidak dihasilkan kinerja bahkan apabila stres menjadi semakin besar, yang pada tingkat yang tinggi maka kinerja karyawan akan menurun secara mencolok,

karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan, kondisi ini terjadi karena orang akan lebih banyak menggunakan tenaganya untuk melawan stres daripada untuk melakukan tugasnya. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu mengambil keputusan, dan perilakunya menjadi tidak menentu. Akibat yang paling ekstrem adalah kinerja karyawan nol, karyawan mengalami gangguan, menjadi sakit dan tidak kuat lagi bekerja, putus asa, keluar dan menolak untuk menghindari stres.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga dalam penelitian (Winarsunu: 2002, 52). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya sebesar 120 karyawan.

Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya sebesar 105 karyawan sebagai responden sedangkan penilaian kinerja karyawan akan dinilai karyawan yang bersangkutan (*self rating*). Menurut pendapat Ferdinand (2002) bahwa ukuran sampel untuk pengujian model dengan menggunakan SEM antara 100-200 sampel atau tergantung pada jumlah parameter yang digunakan dalam seluruh variabel laten, yaitu jumlah parameter dikalikan 5 sampai 10.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data diperoleh melalui berikut ini :

1. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung melalui daftar pertanyaan yang ditujukan pada karyawan.
2. Data sekunder yaitu berupa arsip-arsip perusahaan dan informasi yang mendalam tentang berbagai hal yang berkaitan dengan perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penulisan tesis ini dikumpulkan data-data sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan terdahulu dengan menggunakan metode kuesioner, kuesioner yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi tentang responden yaitu karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya.

Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul yaitu dari kuesioner yang dikembalikan dan diisi perlu dilakukan tahapan-tahapan analisis data meliputi :

1. Editing, yaitu meneliti jawaban-jawaban yang telah diberikan oleh para responden untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan telah sesuai dengan petunjuk pengisian kuesioner dengan cara meneliti dan mengoreksi satu persatu jawaban.
2. Tabulasi, yaitu memberikan skor terhadap jawaban responden berdasarkan skala pengukuran yang telah ditentukan.
3. Pengolahan data sesuai dengan pendekatan penelitian


Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Keunggulan SEM karena kemampuannya untuk menampilkan sebuah model komprehensif bersamaan dengan kemampuannya mengkonfirmasikan dimensi-dimensi dari sebuah konstruk atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan secara teoritis. SEM juga dipandang sebagai kombinasi antara analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis regresi.


Adapun prosedur dalam analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) adalah sebagai berikut :


1. Menyusun Diagram Jalur

Diagram jalur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Gambar 4)

Keterangan simbol-simbol dari gambar 4 adalah sebagai berikut :

 : adalah tanda yang menunjukkan faktor/ konstruk/ *Latent Variable/ unobserved variabel* yang tidak diukur secara langsung, tetapi dibentuk melalui dimensi-dimensi atau indikator-indikator yang diamati.

 : adalah tanda yang menunjukkan variabel terukur/ *observed variable / indikator* yaitu variabel yang datanya harus dicari melalui lapangan, misalnya melalui instrumen-instrumen .

 : menunjukkan adanya pengaruh yang dihipotesiskan antara dua variabel, variabel yang dituju oleh anak panah merupakan variabel dependen.

Keterangan huruf-huruf dalam gambar :

- a. e : Error Term
- b. X₁ : Kerjasama
- c. X₂ : Bersaing
- d. X₃ : Menghindar
- e. X₄ : Akomodasi
- f. X₅ : Kompromi
- g. Z : Stres Kerja
- h. Y : Kinerja Karyawan

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis Konfirmatori Faktor (*Confirmatory Factor Analysis* atau CFA)

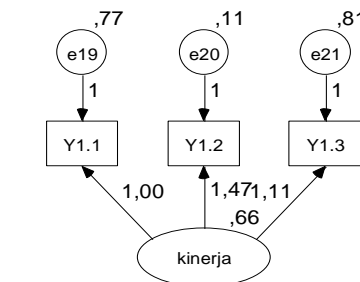
Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas internal maka sebelum dilakukan pengujian SEM terlebih dahulu dilakukan pengujian CFA. Uji CFA ini berfungsi untuk mengetahui unidimensionalitas 3 item yang termasuk dalam konstruk variabel kinerja karyawan. Langkah pertama pengujian tersebut adalah dengan mengetahui nilai probabilitas error dari setiap item pembentuk variabel :

Tabel 1. Nilai Probabilitas Error Setiap Item Variabel Kinerja Karyawan

Item	Estimate	CR	Probabilitas	Keterangan
Y.1	1,000			
Y.2	1,474	6,505	0,000	Signifikan
Y.3	1,106	6,706	0,000	Signifikan

Sumber : Hasil Kuesioner, diolah (2015)

Gambar 2. CFA Kinerja Karyawan Langkah Awal



GOODNES OF FIT
 Khi kuadrat=.000
 Derajat bebas=0
 p_value=lp
 RMSEA=RMSEA
 GFI=1,000
 AGFI=AGFI
 cmindf=cmindf
 TLI=TLI
 CFI=CFI

Dari hasil pengujian *goodness of fit*, oleh karena item variabel hanya 3 maka pengujian *goodness of fit* yang dapat digunakan hanya GFI yaitu bernilai 1. Nilai *cut off* dari pengujian GFI adalah > 0,9. Dengan demikian model CFA tersebut sudah fit.

Pengujian Hipotesis, Hubungan Kausal dan Analisis Kesesuaian Model

Untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel-variabel yang diteliti maka hasil selengkapnya disajikan pada tabel V.25 dibawah ini :

Tabel 2. Hasil Uji SEM Tahap I

Pengaruh	Estimate	Standardize	CR	Prob.	Keterangan
X1→ Z	-0,464	-0,694	-4,668	0,000	Signifikan
X2→ Z	0,153	0,227	2,074	0,038	Signifikan
X3→ Z	0,199	0,265	2,014	0,044	Signifikan
X4→ Z	-0,027	-0,039	-0,445	0,657	Non Signifikan
X5→ Z	-0,389	-0,628	-4,785	0,000	Signifikan
X1→ Y	-0,465	-0,647	-1,717	0,086	Non Signifikan
X2→ Y	0,354	0,487	2,389	0,017	Signifikan
X3→ Y	0,106	0,131	0,445	0,657	Non Signifikan
X4→ Y	0,314	- 0,423	2,774	0,006	Signifikan
Z→ Y	-1,372	-1,273	-3,728	0,000	Signifikan

Sumber : Hasil Kuesioner, diolah (2015)

Persamaan kausalitas sebagai berikut :

Pengaruh kerjasama (X₁), bersaing (X₂), menghindari (X₃), akomodasi (X₄) dan kompromi (X₅) terhadap stres kerja

$$\text{Stres} = -0,694 X_1 + 0,227 X_2 + 0,265 X_3 - 0,039 X_4 - 0,628 X_5$$

Pengaruh kerjasama (X₁), bersaing (X₂), menghindari (X₃), dan akomodasi (X₄) terhadap kinerja

$$\text{Kinerja} = -0,647 X_1 + 0,487 X_2 + 0,131 X_3 - 0,423 X_4$$

Stres kerja terhadap kinerja

$$\text{Kinerja} = -1,273 Z$$

Dari hasil penambahan modifikasi indeks sebelumnya, maka juga terjadi perubahan pada hasil pengujian hipotesis. Perubahan selengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3. Hasil Uji SEM Setelah Modifikasi

Pengaruh	Estimate	Standardize	CR	Prob.	Keterangan
X1→ Z	-0,355	-0,409	-2,301	0,021	Signifikan
X2→ Z	0,225	0,270	2,162	0,031	Signifikan
X3→ Z	0,265	0,270	2,655	0,008	Signifikan
X4→ Z	-0,035	-0,040	-0,554	0,579	Non Signifikan
X5→ Z	-0,295	-0,410	-3,394	0,001	Signifikan
X1→ Y	0,032	0,043	0,111	0,912	Non Signifikan
X2→ Y	0,463	0,644	2,555	0,011	Signifikan
X3→ Y	-0,066	-0,078	-0,321	0,748	Non Signifikan
X4→ Y	0,223	0,299	2,000	0,045	Signifikan
Z→ Y	-1,048	-1,213	-2,526	0,012	Signifikan

Sumber : Hasil Kuesioner, diolah (2015)

Keterangan :

CR = *Critical Ratio*

Persamaan kausalitas sebagai berikut :

Pengaruh kerjasama (X₁), bersaing (X₂), menghindari (X₃), akomodasi (X₄) dan kompromi (X₅) terhadap stres kerja :

$$\text{Stres} = -0,409 X_1 + 0,270 X_2 + 0,270 X_3 - 0,040 X_4 - 0,410 X_5$$

Pengaruh kerjasama (X₁), bersaing (X₂), menghindari (X₃), dan akomodasi (X₄) terhadap kinerja:

$$\text{Kinerja} = 0,043X_1 + 0,644 X_2 - 0,078 X_3 + 0,299 X_4$$

Stres kerja terhadap kinerja

$$\text{Kinerja} = -1,213 Z$$

Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan, berikut akan dijelaskan pengaruh dari masing-masing variabel yang meliputi kerjasama, bersaing, menghindari, akomodasi, dan kompromi terhadap stres kerja dan kinerja karyawan akan dilakukan pembahasan secara keseluruhan.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh penyelesaian konflik terhadap stres kerja dan kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya ditunjukkan hasil perhitungan uji SEM dalam tabel V.31 sebagai berikut:

Tabel 4. Rata-Rata Penggunaan Penyelesaian Konflik Terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Tahun 2004

No	Keterangan	Besarnya Pengaruh
1	Kerjasama → Stres kerja	-0,409
2	Bersaing → Stres kerja	0,270
3	Menghindar → Stres kerja	0,270
4	Akomodasi → Stres kerja	-0,049
5	Kompromi → Stres kerja	-0,410
6	Kerjasama → Kinerja Karyawan	-0,496
7	Bersaing → Kinerja Karyawan	0,644
8	Menghindar → Kinerja Karyawan	-0,328
9	Akomodasi → Kinerja Karyawan	0,299
10	Kompromi → Kinerja Karyawan	0,497
11	Stres kerja → Kinerja Karyawan	-1,213

Sumber : Hasil Kuesioner, diolah (2015)

Tabel 4 menunjukkan bahwa rata-rata besarnya pengaruh penyelesaian konflik antar karyawan yang meliputi kerjasama, bersaing, menghindar, akomodasi dan kompromi terhadap stres kerja dan kinerja karyawan.

Implikasi

Dari hasil tersebut dapat dikatakan bila karyawan PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya terlibat konflik dengan karyawan lain maka mereka akan memilih salah satu cara penyelesaian konflik dengan cara : Kerjasama, Bersaing, Menghindar, Akomodasi dan Kompromi.

Hasil penelitian yang menunjukkan bila dilihat dari tingkat penyelesaian konflik terhadap stres kerja, maka yang dipilih adalah Kompromi karena karyawan PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya sering benegosiasi dengan rekan kerja, berdiskusi untuk mencapai titik temu yang menguntungkan kedua belah pihak dengan rekan kerja. Karyawan lebih mengutamakan hubungan kerja yang selalu terjalin dengan baik demi terciptanya keharmonisan dalam hidup berorganisasi.

Sedangkan dilihat dari rata-rata penggunaan penyelesaian konflik terhadap kinerja karyawan, maka yang dipilih adalah bersaing. Karyawan PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya lebih sering menggunakan cara mengalahkan lawan atau kompetisi karena cara ini dianggap sebagai cara yang efektif digunakan dalam menyelesaikan konflik diantara mereka dan meningkatkan kinerja karyawan PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut :

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, bahwa ada pengaruh langsung dan tidak langsung antara penyelesaian konflik terhadap stres kerja dan kinerja karyawan di PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya. Hal ini berarti bahwa penyelesaian konflik

secara langsung dan tidak langsung karena lebih dulu melewati variabel intervening mempunyai pengaruh yang *significant* terhadap stres kerja dan kinerja karyawan.

Hasil pengujian yang dilakukan dengan program Amos 4.01 menunjukkan variabel kerjasama terhadap stres kerja adalah signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai CR = -2,301, pada df = 130 dengan probabilitas signifikan (p) = 0,021, ini artinya bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan penyelesaian konflik antar karyawan dengan cara kerjasama berpengaruh langsung secara signifikan terhadap stres kerja diterima. Besarnya pengaruh kerjasama terhadap stres kerja sebesar -0,409 atau (-41%). Untuk variabel bersaing memiliki nilai CR = -2,162, pada df = 130 dan besarnya pengaruh bersaing terhadap stress kerja sebesar 0,270 atau (27%). Untuk variabel menghindar memiliki nilai CR = 2,655, pada df =130 dan besarnya pengaruh menghindar terhadap stres kerja sebesar 0,270 atau (27%). Untuk variabel akomodasi memiliki nilai CR = -0,554, pada df =130 dan besarnya pengaruh akomodasi terhadap stres kerja sebesar 0,049 atau (4,9%). Untuk variabel kompromi memiliki nilai CR = -3,394, pada df =130 dan besarnya pengaruh kompromi terhadap stres kerja sebesar -0,410 atau (-41%).

Hasil pengujian dengan program AMOS 4.01 mengenai pengaruh kerjasama terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang secara statistik tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai CR = 0,111, pada df = 130, dengan nilai probabilitas (p) = 0,912, ini artinya bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan penyelesaian konflik antar karyawan dengan cara kerjasama berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan intervening stres kerja ditolak. Besarnya pengaruh tidak langsung kerjasama terhadap kinerja karyawan sebesar -0,496 atau (49,6%). Untuk variabel bersaing memiliki nilai CR = 2,555, pada df = 130 dan besarnya pengaruh tidak langsung bersaing terhadap kinerja karyawan sebesar 0,644 atau (64,4%). Untuk variabel menghindar memiliki nilai CR = -0,321, pada df = 130 dan besarnya pengaruh tidak langsung menghindar terhadap kinerja karyawan sebesar -0,328 atau (32,8%). Untuk variabel akomodasi memiliki nilai CR = 2,000, pada df = 130 dan besarnya pengaruh tidak langsung akomodasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,299 atau (30%). Untuk variabel kompromi memiliki nilai CR = -3,394, pada df = 130 dan besarnya pengaruh tidak langsung kompromi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,497 atau (50%).

Hasil pengujian yang dilakukan dengan program Amos 4.01 menunjukkan variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai CR = -2,526, pada df = 130 dengan probabilitas signifikan (p) = 0,012, ini artinya bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan stres kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Besarnya pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan sebesar -1,213.

Dari kelima cara penyelesaian konflik tampak bahwa cara kompromi lebih disukai oleh karyawan dalam menyelesaikan konflik antar karyawan terhadap stres kerja sebesar -0,410 (-41%), sedangkan penyelesaian konflik antar karyawan terhadap kinerja karyawan adalah yang paling sering digunakan adalah bersaing sebesar 0,644 (64,4 %). Dengan nilai koefisien determinasi (R^2) dalam hal ini ditunjukkan oleh nilai AGFI sebesar 0,792, berarti pengaruh penyelesaian konflik terhadap stres kerja dan

kinerja karyawan adalah sebesar (79,2%), sedangkan sisanya sebesar (20,8%) dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Dengan melihat hasil perhitungan *Structural Equation Modelling* (SEM) dapat diketahui bahwa penyelesaian konflik dengan cara kompromi terhadap stres kerja lebih disukai dibandingkan dengan cara lain, sehingga penyelesaian konflik dengan cara ini membuat semakin rendah tingkat stres. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya lebih mengutamakan hubungan kerja yang baik. Bila ada perselisihan, perbedaan pendapat atau pandangan, kedua belah pihak akan bernegosiasi dan berdiskusi untuk menjaga hubungan yang harmonis diantara karyawan. Dalam hal ini manajemen organisasi sebaiknya mengarahkan karyawan untuk tidak selalu menggunakan cara penyelesaian konflik dengan kompromi melainkan disesuaikan dengan situasi dan masalah yang ingin dipecahkan. Penyelesaian konflik yang kedua merupakan cara sering digunakan oleh karyawan PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya adalah kerjasama yang mempengaruhi tingkat stres yang rendah, sehingga manajemen sebaiknya menggali kemampuan karyawan dengan memberikan keterampilan-keterampilan serta memperluas wawasan agar karyawan dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dengan kerjasama. Dengan kerjasama, karyawan yang terlibat konflik akan mendiskusikan masalah yang dihadapi agar dapat dicarikan jalan keluar yang menguntungkan kedua belah pihak. Dalam proses penyelesaian konflik ini ada kemungkinan muncul ide-ide yang baru dari karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan yang diharapkan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan di PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk penyelesaian konflik dengan cara bersaing dapat meningkatkan kinerja karyawan. Bila dilihat dari rata-rata penggunaannya, bersaing lebih sering digunakan oleh karyawan, meskipun sebenarnya cara ini kurang disukai. Disini sebaiknya manajemen organisasi mengarahkan karyawan PT. Perusahaan Gas Negara, Tbk Surabaya untuk menggunakan cara bersaing ini kehal-hal yang positif. Cara bersaing tidak digunakan untuk menjatuhkan lawan, rekan kerja, menghambat kemajuan rekan kerja, namun cara ini digunakan dengan tujuan untuk memacu semangat dan kreatifitas karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkatkan.

Untuk penelitian selanjutnya dengan mengambil topik mengenai konflik dan stres kerja, hendaknya penelitian dilakukan secara mendalam dengan menampilkan variabel-variabel yang lebih bervariasi untuk memperoleh hasil yang lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen: Dasar-dasar permodelan*. Edisi Indonesia. Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Gibson, James I. John M, Ivancevich & James H, Donnely, Jr. 1990. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi 4 Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Personalia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Heidjrahman & Husnan, Suad. 1990. *Manajemen Personalia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Robbins, Stephens P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Winarsunu, Tulus. 2002. *Statistik: Dalam Penelitian Psikologi Dan Pendidikan*. Edisi I. Cetakan 1, Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.