

**PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT. SARANA AGRO NUSANTARA MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Program Studi Manajemen*

**Oleh :**

**SYAFRINA  
NPM. 1305161028**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 26 April 2017, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : SYAFRINA  
NPM : 1305161028  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. SARANA AGRO NUSANTARA MEDAN

Dinyatakan : (B/S) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

(Dr. HASRUDY TANJUNG, SE, M.Si)

(LINZZY PRATAMI PUTRI, SE, MM)

Pembimbing

(HAZMANAN KHAIR, SE, MBA)

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris

(JANURI, SE, MM, M.Si)

(JANURI, SE, MM, M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN SKRIPSI

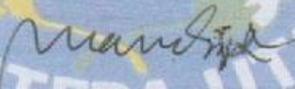
Skripsi ini disusun oleh :

Nama : SYAFRINA  
N.P.M : 1305161028  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA  
DAN STRES KERJA PADA VARIABEL INTERVENING  
PADA PT. SARANA AGRO NUSANTARA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, April 2017

Pembimbing Skripsi

  
HAZMANAN KHAIR, SE, MBA

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. HASRUDY TANJUNG, SE, M.Si



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
ZULHASPAN TUPTI, SE, M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : SYAFRINA  
N.P.M : 1305161028  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA DAN STRES KERJA PADA VARIABEL INTERVENING PADA PT. SARANA AGRO NUSANTARA MEDAN

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
28-2-2017	Diskusikan tentang topik angket yang akan disebarakan	[Signature]	
2-3-2017	Pengisian angket yang akan disebarakan dan melanjutkan penyusunan skripsi		
10-3-2017	Membenarkan hasil skripsi agar dipertika keberasan	[Signature]	
18-3-2017	Perbaiki format penulisan		
22-3-2017	Penyerahan skripsi		
28-3-2017	Perbaiki format penulisan	[Signature]	
20/04/2017	Acara serah terima sidang skripsi	[Signature]	

Medan, April 2017  
Diketahui /Disetujui  
Ketua Program Studi Manajemen

Pembimbing Skripsi

[Signature]  
HAZMANAN KHAIR, SE, MBA

22/04/2017  
[Signature]  
Dr. HASRUDY TANJUNG, SE, M.Si

MAJELIS PENYIDDIAN TINGKAT PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI  
SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : SYAFRINA  
NPM : 1305161028  
Konsentrasi :  Sumber Daya Manusia (SDM)  
Fakultas : Ekonomi (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/TESP/  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan... 28/04/2017  
Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## ABSTRAK

**Syafrina. NPM.13051610213. Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stress Kerja Pada Variabel Intervening Pada PT. Sarana Agro Medan. 2017. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.**

Penelitian ini bertujuan untuk 1) untuk menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap stres kerja pada PT.Sarana Agro Nusantara Medan .2) untuk menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Sarana Agro Nusantara Medan 3) untuk menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Sarana Agro Nusantara Medan 4) untuk menganalisis pengaruh tidak langsung konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui stress kerja pada PT.Sarana Agro Nusantara Medan .

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT.Sarana Agro Nusantara Medan yang berjumlah 95 . Penentuan jumlah sampel menggunakan sampling jenuh, sampel dalam penelitian ini adalah 95 orang karyawan tetap PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Teknik pengumpulan data dsatam pengumpulan ini adalah angket (kuisoner), dokumentasi ,wawancara, sedangkan teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik dan analisis jalur

Kesimpulan dalam penelitian ini pada PT.Sarana Agro Nusantara Medan . menunjukkan bahwa pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,001 serta tidak berpengaruh signifikan  $0,996 > 0,05$ . konflik kerja terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 0,188 serta berpengaruh signifikan sebesar  $0,048 < 0,05$ , stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,390 serta berpengaruh signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ , dan pengaruh tidak langsung konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,00139.

**Kata Kunci : Konflik Kerja, Kinerja Karyawan, Stres Kerja.**

## KATA PENGANTAR



*Assalammulalaikum Wr. Wb*

Puji syukur tercurah kepada Allah SWT. Sang Penggenggam Segala Urusan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul "Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Shalawat dan salam tak luput penulis hantarkan kepada Rasulullah SAW, manusia mulia dengan segala keteladanan yang ada padanya. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk memenuhi dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Terselesaikannya skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dorongan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu sudah selayaknya penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kepada Ayahanda tercinta H. Syahrul Fanny dan Ibunda Hj Cut Nurhayati beserta kakak yang tersayang Hj. Yenny, Hj. Linda Duana dan Abangda Amrizal yang telah berjuang dengan segenap kemampuan dan memberikan dukungan kasih sayang serta dorongan dan semangat kepada penulis selama ini dan juga telah mengiringi dengan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, S.E., M.Si, selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Jufrizen, SE., M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Hazmanan Khair SE., M.BA selaku dosen pembimbing skripsi yang telah bersedia meluangkan waktunya dan dengan sabar membimbing penulis dalam penulisan proposal skripsi ini.
7. Seluruh Dosen, selaku staf pengajar di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan.
8. Pimpinan serta Seluruh staff pegawai di PT. Saran Agro Nusantara Medan yang telah membantu dalam pengambilan data serta hal lainnya yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
9. Seluruh teman-teman Manajemen F Siang yang khususnya kepada Viska, Ghiti, Nina, Riski, Yuda, Irwan, Elfita, Dina yang telah memberikan semangat serta dorongan dalam penyelesaian proposal skripsi ini.
10. Untuk semua teman-temanku terima kasih atas dukungannya, dan teristimewa untuk Irma lesmana yang memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga Allah membalas budi baik mereka.

Kepada Allah SWT, penulis berserah diri dan memohon ridho dan rahmatnya semoga skripsi bermanfaat bagi pembaca semua pembaca. Amin, Ya Rabbal Alamin

*Wassalammu'alaikum Wr. Wb*

Medan, April 2017

Penulis

**SYAFRINA**  
**NPM : 1305161028**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1. Latar Belakang Masalah .....	1
2. Identifikasi Masalah.....	3
3. Batasan dan Rumusan Masalah .....	4
4. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>8</b>
1. Uraian Teoritis .....	7
a. Kinerja karyawan .....	8
a. Pengertian Kinerja karyawan .....	8
b. Penilaian kinerja.....	9
c. Faktor-faktor mempengaruhi kinerja .....	10
d. Indikator kinerja .....	13
b. Konflik kerja .....	18
1. Pengertian konflik kerja .....	16
2. Penyebab konflik .....	18
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi konflik .....	20

4. Indikator konflik kerja .....	22
c. Stress kerja .....	23
1. Pengertian Stress kerja .....	23
2. Dampak stress .....	25
3. Faktor-faktor Stress kerj.....	28
4. Indikator Stress kerja .....	30
2. Kerangka Konseptual.....	31
1. Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan .....	31
2. Pengaruh konflik kerja terhadap stress karyawan .....	32
3. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan .....	33
4. Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja pada variabel intervening .....	34
3. Hipotesis .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	35
B. Defenisi Operasional.....	35
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	38
D. Populasi dan Sampel Penelitian.....	39
E. Teknik Pengumpulan Data.....	40
F. Teknik Analisis Data .....	45
<b>BAB IV DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>51</b>
a. Hasil Penelitian .....	51
1. Deskripsi Hasil Penelitian.....	51
2. Identitas Responden .....	52

3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	55
4. Uji Asumsi klasik.....	61
5. Analisis Jalur (Path Analysis) .....	65
b. Pembahasan .....	78
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>80</b>
1. Kesimpulan .....	80
2. Saran .....	81

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1	Paradigma penelitian pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan ..	32
Gambar II-2	Paradigma penelitian pengaruh konflik terhadap stres kerja .....	32
Gambar II-3	Paradigma penelitian stres terhadap kinerja karyawan .....	33
Gambar II-4	Paradigma penelitian konflik terhadap kinerja karyawan melalui stress kerja .....	38
Gambar III-1	Diagram analisis jalur .....	52
Gambar IV-1	Uji normalitas .....	82
Gambar IV-2	Hasil uji heterokedastisitas.....	64
Gambar IV-3	Model teoritik penelitian.....	65
Gambar IV-4	Persamaan struktural pertama.....	68
Gambar IV-5	Persamaan sub-struktur 2 .....	69
Gambar IV-6	Persamaan sub-struktural 1 dan 2 .....	75

## DAFTAR TABEL

Tabel III-1 Indikator konflik kerja .....	36
Tabel III-2 Indikator kinerja karyawan .....	37
Tabel III-3 Indikator stres kerja .....	37
Tabel III.4 Rincian waktu penelitian.....	39
Tabel III-5 Skala Likert.....	41
Tabel IV-2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
Tabel IV-3 Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	52
Tabel IV-4 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	53
Tabel IV-5 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	54
Tabel IV-40. Uji multikolinieritas.....	62
Tabel IV-41 Autokorelasi data durbin watson .....	65
Tabel IV-42. Nilai standart coeficients konflik terhadap stres kerja.....	66
Tabel IV-43 Model Summary Konflik (X) terhadap Stres Kerja (Z) .....	67
Tabel IV-44 Model Summary Konflik, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan.....	69
Tabel IV-45 Model ANOVA Konflik, Stres Kerja terhadap Kinerja .....	70
Tabel IV-46 Nilai Standart Coefisiens Konflik, Stres Kerja terhadap Kinerja.....	72
Tabel IV-47 Hasil Kesimpulan Analisis Jalur.....	76

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Dalam era globalisasi, masalah sumber daya manusia menjadi sorotan maupun tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan. Sumber daya manusia merupakan peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki seoptimal mungkin, dalam arti perusahaan harus menciptakan keunggulan kompetitif, sehingga perusahaan diharapkan dapat menghadapi para kompetitornya..Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia (karyawan) dalam menjalankan tugas-tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya dalam waktu tertentu.

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan diukur berdasarkan standar yang ditetapkan instansi atau perusahaan.Menurut Bangun (2012, hal . 231 ) Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah diberikan. Kinerja karyawan merupakan cara kerja karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Suatu perusahaan yang dimana memiliki karyawan yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan kinerja perusahaan tersebut juga baik, sehingga dalam hal ini terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja individu atau kelompok dengan kinerja perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah faktor konflik kerja. Menurut Mangkunegara (2009 , hal.155 ). Konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan seseorang terhadap orang lain, dirinya atau organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan. Dengan adanya konflik kerja dalam perusahaan maka kinerja pun tidak maksimal atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Didalam menyelesaikan konflik, manajemen dituntut rasional, adil, netral dan penuh kesabaran sehingga semua pihak yang berkonflik mengerti akan tujuan, sasaran dan untuk apa mereka berada dalam organisasi.

Ketidakmampuan untuk melawan keterbatasan inilah yang akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah dan rasa bersalah yang merupakan tipe-tipe dasar stress. Akibat-akibat stres terhadap seseorang dapat bermacam-macam dan hal ini tergantung pada kekuatan konsep dirinya akhirnya menentukan besar kecilnya toleransi orang tersebut terhadap stress. Stres yang dialami karyawan akibat kerja menumpuk yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan prasetya (2015 ) bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .sementara penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lengkong (2015 bahwa stress kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan .

PT. Sarana Agro Nusantara (Persero) Medan, merupakan perusahaan usaha jasa pengurusan transportasi (UJTP)/Freight Forwarding yang memiliki fasilitas dan layanan antara lain: Tangki timbun untuk minyak kelapa sawit dan fraksinya serta gula tetes, jasa pergudangan untuk komoditi karet, teh, coklat,

kopi dan tembakau serta pelayanan jasa ekspedisi pengurusan dokumen ekspor impor

Permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah sumber daya manusia, sebab sumber daya manusia ini terdiri dari berbagai individu dengan karakteristik yang berbeda – beda, dengan bermacam latar belakang, pendidikan dan sifat yang berbeda sehingga perselisihan dapat muncul setiap saat. Konflik dan stres merupakan salah satu masalah yang timbul dalam perusahaan. Hal tersebut disebabkan adanya ketidaksesuaian karyawan terhadap apa yang diinginkan dan apa yang diharapkan dalam lingkungan kerja, juga terjadi diluar lingkungan kerja karyawan. Jika suatu konflik tidak dapat terselesaikan dengan baik maka akan dapat berdampak buruk bagi perusahaan secara langsung maupun tidak langsung.

.Berdasarkan latar belakang, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Timur”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

6. Sering terjadi konflik dalam pekerjaan sehingga pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan .

7. Banyaknya tugas yang harus diselesaikan secepatnya oleh karyawan sehingga karyawan merasa terbebani dan akan mengakibatkan karyawan tersebut stress .
8. Sering terjadi kesalahpahaman antar karyawan yang berdampak negatif pada kinerja.

### **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja namun dalam hal ini penulis hanya membahas masalah konflik kerja dan stres kerja pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Penelitian ini juga membatasi stres kerja sebagai variabel intervening, bukan pada variabel bebas.

#### **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

3. Apakah ada pengaruh langsung konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan?
4. Apakah pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan?
5. Apakah ada pengaruh konflik kerja terhadap kinerja melalui stres kerja pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan?
6. Apakah ada pengaruh tidak langsung konflik kerja terhadap kinerja melalui stres kerja (sebagai variabel intervening) pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan?

## **D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

### **4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah :

- c. Untuk menganalisis pengaruh langsung konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan.
- d. Untuk menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan.
- e. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan.
- f. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan.

### **5. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang penulis harapkan dari penelitian ini adalah :

- d. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan yang berkaitan dengan ekonomi manajemen sumber daya manusia khususnya konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber referensi untuk

penelitian selanjutnya dan dijadikan bahan perbandingan untuk para peneliti lainnya.

e. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini bermanfaat memberikan gambaran tentang kinerja karyawan bagi para pembaca. Selain itu, dapat memberikan informasi tentang kinerja karyawan untuk membantu semua pihak serta sebagai alat analisis atas kinerja karyawan di kantor atau perusahaan. Sedangkan bagi perusahaan untuk memberi saran dan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam menjaga kinerja untuk mempertahankan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **5. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Secara umum, pengertian kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Untuk menentukan kinerja karyawan/ karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan atau karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Menurut Lawler dalam Sutrisno (2010, hal. 170) yang menyatakan bahwa “ Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas”. Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Sedangkan teori lain tentang kinerja menurut Tiffin dalam Sutrisno (2010, hal. 172) mengemukakan “ Kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas”. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketetapan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Adapun pengertian kinerja menurut Bangun (2012, hal. 231) adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan”. Seorang karyawan atau karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja.

Kemudian menurut Mangkunegara (2013, hal. 67) menyatakan “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang maksimal memiliki kepuasan tersendiri bagi karyawan yang mengerjakannya dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sementara itu menurut Wibowo (2007, hal. 3) mengatakan bahwa “Kinerja merupakan implementasi dan rencana yang telah disusun”. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan

## **6. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Adapun penilaian kinerja menurut Dessler (2006, hal. 322) mengatakan “Penilaian kerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya”. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang bagaimana pelaksanaan tugasnya.

Selanjutnya diterangkan menurut Bangun (2012, hal. 231) berpendapat bahwa “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan serangkaian proses untuk mengevaluasi proses atau hasil kerja seorang karyawan untuk memudahkan pimpinan dalam menentukan kebijakan bagi karyawan tersebut yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatannya.

## **7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Prawirosentono dalam Sutrisno (2010, hal. 176), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau karyawan adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi
2. Otoritas dan Tanggung Jawab
3. Disiplin
4. Inisiatif

Berikut penjelasan dari faktor-faktor tersebut :

### 1) Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

### 2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang terjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### 3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap normal yang ada pada diri karyawan atau karyawan terhadap aturan dan ketetapan perusahaan.

### 4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaliknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Disini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasa orang mempunyai tingkat prestasi yang tinggi disebut serbagian orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2013, hal. 67) dipengaruhi oleh dua hal utama yaitu :

#### 1. Faktor Kemampuan

#### 2. Faktor Motivasi

Berikut penjelasan dari faktor-faktor tersebut :

##### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan sendiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*) artinya karyawan yang memiliki IQ rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk

jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diterapkan.

## 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

David C. Mc. Cleland (1987) yang dikutip dalam Mangkunegara (2011, hal. 68) berpendapat bahwa “Ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Sikap mental seseorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikosofik (siap secara mental fisik, tujuan dan situasi). Artinya seseorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Mathis (2009, hal. 114) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Faktor Individual

2. Faktor Organisasi

Adapun faktor-faktor tersebut adalah :

5. Faktor Individual

a) Kemampuan

b) Minat

- c) Bakat
- d) Kepribadian

#### 6. Faktor Organisasi

- a) Dukungan yang diterima
- b) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- c) Hubungan dengan organisasi

Kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat bergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma dan nilai. Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan.

### **8. Indikator-Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013, hal 75) menyatakan yaitu :

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Kerja
- 3) Dapat Tidaknya Diandalkan
- 4) Sikap

Berikut penjelasannya :

- 1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

3) Dapat tidaknya diandalkan

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

4) Sikap

Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, karyawan lain pekerjaan secara kerjasama.

Maka dengan demikian, bahwa untuk dapat melihat baik atau tidaknya kinerja atau hasil yang dilakukan oleh seorang karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek seperti baik atau tidak kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Sedangkan menurut Suyadi (2008, hal. 27) kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu :

1) Efektifitas

2) Tanggung jawab

3) Disiplin

4) Inisiatif

Berikut penjelasan dari indikator-indikator tersebut yaitu :

6. Efektifitas

Efektivitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang dirrencanakan.

7. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

#### 8. Disiplin

Disiplin adalah taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

#### 9. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja seperti yang telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Agar karyawan dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang karyawan harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

## **2. Konflik Kerja**

### **a. Pengertian Konflik Kerja**

Dalam kehidupan sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun non bisnis, disana selalu ada dinamika kehidupan orang-orang yang ada di dalamnya. Bentuk dinamika ini berupa konflik kerja. Konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Ada beberapa pendapat tentang konflik kerja menurut Alabannes (1996) dalam buku Sopiah (2008, hal. 57) mengartikan “Konflik kerja sebagai kondisi yang dipersepsikan ada diantara pihak-pihak atau lebih merasakan adanya ketidaksesuaian antara tujuan pihak lain”. Bahwa konflik itu adalah proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya.

Menurut Mangkunegara (2009, hal. 155) mengemukakan bahwa “Dengan adanya konflik kerja dalam perusahaan maka kinerja pun tidak maksimal atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan”. Didalam menyelesaikan konflik, manajemen dituntut rasional, adil, netral dan penuh kesabaran sehingga semua pihak yang berkonflik mengerti akan tujuan, sasaran dan untuk apa mereka berada dalam organisasi

Sedangkan menurut Rivai (2011, hal 99) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan konflik kerja adalah “Ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau

kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi”.

Konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman. Selanjutnya menurut Wahyudi (2005, hal. 16) berpendapat bahwa “Konflik Kerja adalah ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya, perbedaan pendapat dan persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu merupakan penyebab munculnya konflik”. Konflik disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok dan lemahnya sistem kontrol organisasi.

Dalam kehidupan sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun nonbisnis, disana selalu ada dinamika kehidupan orang-orang yang ada didalamnya. Bentuk dinamika ini dapat berupa konflik kerja. Menurut Sopiah (2008, hal. 57) mengemukakan bahwa “Konflik Kerja adalah suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif atau akan segera memengaruhi secara negatif pihak lain”. Jadi jika suatu keadaan tidak dirasakan sebagai konflik maka pada dasarnya konflik itu tidak ada.

Selanjutnya adapun menurut Hardjana (2011, hal. 17) menyatakan bahwa “Konflik adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu”.

Dari semua pendapat yang telah dikemukakan, dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik merupakan suatu perbedaan, pertentangan, maupun ketidakcocokan antara satu dengan yang lainnya. Namun konflik sendiri dapat berarti positif ataupun negatif bagi perusahaan atau organisasi tergantung bagaimana karyawan mengartikannya.

#### **b. Penyebab Konflik kerja**

Menurut Siswandi (2007, hal. 95) menyatakan penyebab konflik kerja yaitu :

- 1) Adanya kepribadian yang saling bertentangan.
- 2) Adanya sistem nilai yang saling bertentangan.
- 3) Adanya tugas yang batasnya kurang jelas dan sering kali bersifat tumpang tindih.
- 4) Adanya persaingan yang tidak *fair*.
- 5) Adanya persaingan yang diberi fasilitas yang sangat terbatas (tidak cukup).
- 6) Proses komunikasi yang tidak tepat.
- 7) Adanya tugas yang saling bergantung satu sama lain.
- 8) Kompleksitas organisasi yang cukup tinggi.
- 9) Adanya kebijakan-kebijakan yang kurang jelas dan tidak dapat diterima secara rasional.
- 10) Adanya berbagai tekanan yang cukup besar.
- 11) Adanya keputusan yang dibuat berdasarkan kolektif, dalam hal ini umumnya kelompok mayoritas yang mempunyai dominan.
- 12) Adanya keputusan yang dibuat berdasarkan *kconsensus*.

13) Adanya harapan yang sangat sulit untuk dipenuhi.

Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan karakteristik pada individu dalam suatu interaksi. Menurut Mangkunegara (2013, hal. 156) mengemukakan penyebab terjadinya konflik kerja dalam organisasi, antara lain :

1. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan,
2. Ketergantungan dalam melaksanakan tugas,
3. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan),
4. Perbedaan dalam orientasi kerja,
5. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi,
6. Perbedaan persepsi,
7. Sistem kompetensi insentif (*reward*),
8. Strategi pemotivasi yang tidak tepat.

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi hubungan pribadi atau struktur organisasi. Penyebab terjadinya konflik kerja dalam organisasi menurut Hani (2009, hal. 345) antara lain :

- 1) Komunikasi
- 2) Struktur
- 3) Pribadi

Berikut penjelasannya :

- 1) Komunikasi

Salah pengertian yang bermaknaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti dan informasi yang mendu dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.

2) Struktur

Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk merebutkan sumber daya – sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

3) Pribadi

Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

**c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Konflik Kerja**

Kinerja kelompok yang berhasil merupakan fungsi dari sejumlah faktor yang berpengaruh. Beberapa faktor yang mempengaruhi konflik kerja menurut Siswandi (2011, hal. 113) yaitu :

- a. Ketergantungan
- b. Ketidakpastian Tugas (Pekerjaan)
- c. Orientasi Waktu dan Tujuan

Berikut penjelasannya :

1) Ketergantungan

Ketergantungan yang ada akan terdiri dari ketergantungan tunggal (utuh) ketergantungan berantai dan ketergantungan timbal balik.

2) Ketidakpastian Tugas (Pekerjaan)

Kunci utama dari ketidakpastian tugas (pekerjaan) adalah bahwa suatu tugas (pekerjaan) untuk diterapkan memerlukan informasi lebih banyak.

### 3) Orientasi Waktu dan Tujuan

Dua kelompok atau lebih akan saling bergantung satu sama lain sangat ditentukan oleh waktu dan tujuan spesifik yang melekat pada dirinya.

Sedangkan menurut Rai's (2010, hal. 3) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi konflik kerja sebagai berikut :

- 1) Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan.  
Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya.
- 2) Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik.
- 3) Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda.

- 4) Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial.

Ada pendapat lain mengenai faktor yang mempengaruhi konflik kerja selanjutnya menurut Ezahrotul (2012, hal. 1) adapun faktor yang mempengaruhi konflik kerja yaitu :

- 1) Perbedaan individu, yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia adalah individu yang unik.
- 2) Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.
- 3) Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda.
- 4) Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial.

#### **d. Indikator Konflik Kerja**

Adapun indikator dari variabel konflik kerja pada penelitian ini menurut Siswandi (2011, hal. 111) antara lain sebagai berikut :

- 1) Dalam Individu
- 2) Hubungan Antar Pribadi
- 3) Hubungan Antar Kelompok

#### 4) Hubungan Antar Organisasi

berikut penjelasannya :

##### 1) Dalam Individu

Konflik dalam individu ini berkaitan dengan perilaku atau sikap.

##### 2) Hubungan Antar Pribadi

Konflik ini berkaitan dengan dua orang atau lebih yang mempunyai perbedaan untuk menentukan dan memilih isu, tindakan atau tujuan yang ketiganya sama-sama penting artinya.

##### 3) Hubungan Antar Kelompok

Konflik antar kelompok terjadi dikarenakan masing-masing kelompok melihat sesuatu sesuai dengan kepentingan kelompoknya.

##### 4) Hubungan Antar Organisasi

Konflik yang terjadi antar organisasi yang beridentitas mandiri yang tidak mempunyai hubungan struktur organisasi.

### **3. Stres Kerja**

#### **a. Pengertian Stres Kerja**

Salah satu masalah yang pasti akan dihadapi oleh setiap orang dalam kehidupan adalah stres kerja yang harus diatasi, baik oleh karyawan sendiri tanpa bantuan orang lain, maupun dengan bantuan pihak lain seperti para spesialis yang disediakan oleh organisasi dimana karyawan bekerja. Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptif dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang

ditempat individu tersebut berada. Stres yang positif disebut *eustress* sedangkan stress yang berlebihan dan bersifat merugikan disebut *distress*.

Secara umum stres kerja menurut Mangkunegara (2013, hal. 157) berpendapat bahwa “Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan”. Stres kerja ini tampak dari *Simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2009, hal. 204) memberikan pengertian stres kerja sebagai berikut : “Suatu kondisi yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang, orang yang stres menjadi *nervous* dan merasakan kekuatiran kronis”. Stres kerja merupakan suatu kondisi yang merefleksikan rasa tertekan, tegang, yang mempengaruhi emosi dan proses berfikir seorang karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya sehingga menghambat tujuan organisasi.

Menurut Siagian (2013, hal. 300) menyatakan “Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang”. Artinya karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada gilirannya berpengaruh pada kinerjanya.

Adapun menurut Rivai (2009, hal 1008) mengemukakan bahwa “Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan phiskis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan”. Individu mengalami stres aka nada perubahan negatif terhadap sifat dan tingkah laku yang dilakukan.

Secara umum menurut Badeni, (2013, hal. 62) berpendapat bahwa “Stres kerja adalah kondisi ketegangan emosi pada diri seseorang yang berproses baik pada pikiran atau mental maupun fisik”. Apabila ini terjadi secara berlebihan maka akan mengancam kemampuannya dalam menghadapi lingkungannya.

Berdasarkan definisi di atas maka stres kerja adalah keadaan perasaan seseorang yang sedang tertekan atas kondisi yang dialami bersifat negatif yang berpengaruh pada kinerja yang tidak maksimal. Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun lingkungan luarnya. Artinya karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi kerjanya.

#### **b. Dampak Stres kerja**

Dampak positif dari stres kerja diantaranya memotivasi pribadi, rangsangan untuk bekerja lebih keras, dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik. Meskipun demikian, banyak efek yang mengganggu dan potensial berbahaya. Dampak stres kerja banyak dan bervariasi. Menurut Retyaningtyas (2005, hal. 35) membagi menjadi 5 efek dari stres kerja yaitu :

- g. Subyektif
- h. Perilaku
- i. Kognitif
- j. Fisiologis
- k. Organisasi

Berikut penjelasan dampak stres kerja adalah:

7. Subyektif

Berupa keawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kendali dan emosi, penghargaan diri yang rendah dan gugup, kesepian.

8. Perilaku

Berupa mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok berlebihan, perilaku impulsive, tertawa gugup.

9. Kognitif

Berupa ketidakmampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitive terhadap kritikan, hambatan mental.

10. Fisiologis

berupa kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar, panas dan dingin.

11. Organisasi

Berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing dari mitra kerja, serta komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

Tidak hanya satu atau dua dampak yang ditimbulkan oleh stres kerja sedangkan menurut Hasni (2012, hal. 36) stres kerja juga dapat mengakibatkan hal-hal berikut ini :

- f. Dampak terhadap perusahaan
- g. Dampak terhadap individu

Berikut penjelasan tentang dampak stres kerja :

1. Dampak terhadap perusahaan
  - a) Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja.
  - b) Mengganggu kenormalan aktivitas kerja
  - c) Menurunnya produktivitas kerja
  - d) Menurunnya pemasukan dan keuntungan perusahaan

2. Dampak terhadap individu

- a) Kesehatan

Banyak penelitian yang menemukan adanya akibat-akibat stres terhadap kesehatan seperti jantung, gangguan pencernaan, darah tinggi, maag, alergi gangguan pencernaan, sulit tidur atau kebanyakan tidur, stroke dan beberapa penyakit lainnya.

- b) Psikologis

Stres berkepanjangan akan menyebabkan ketegangan dan kecuatiran yang terus menerus yang disebut stres kronis. Stres kronis sifatnya menggerogoti dan menghancurkan tubuh, pikiran dan seluruh kehidupan penderitanya secara perlahan-lahan.

- c) Interaksi interpersonal

Orang yang sedang stres akan lebih sensitif dibandingkan dengan orang yang tidak mengalami kondisi stres. Oleh karena itu sering

salah persepsi dalam membaca dan mengartikan suatu keadaan, pendapat dan penilaian, kritik, nasehat, bahkan perilaku orang lain.

Orang stres selalu mengaitkan segala sesuatu dengan dirinya. Pada tingkat stres yang berat, orang bisa menjadi depresi kehilangan rasa percaya diri dan harga diri.

### **c. Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja**

*Stressor* adalah penyebab stres, yakni apa saja kondisi lingkungan tempat tuntutan fisik dan emosional pada seseorang. Menurut Sopiah (2008, hal. 87) menyatakan terdapat *stressor* dalam organisasi dan aktivitas hidup lainnya terbagi 4 tipe utama antara lain :

- 1) Lingkungan fisik
- 2) Stres karena peran atau tugas
- 3) Stres pribadi
- 4) Organisasi

Berikut penjelasan penyebab stres kerja adalah :

#### **3. Lingkungan fisik**

Beberapa stres ditemukan dalam lingkungan fisik pekerjaan, seperti terlalu bising, kurang baiknya penerangan ataupun resiko keamanan dan lain sebagainya.

#### **4. Stres karena peran atau tugas**

Stres karena peran atau tugas termasuk kondisi dimana para karyawan mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang dimainkan dirasakan terlalu berat atau memainkan berbagai peran pada tempat mereka bekerja.

## 5. Stres pribadi

Stres ini akan semakin bertambah ketika karyawan dibagi dalam divisi-divisi dalam suatu departemen yang dikompetisikan untuk memenangkan target sebagai divisi terbaik dengan *reward* yang mengguirkan.

## 6. Organisasi

Banyak sekali ragam penyebab stres yang bersumber dari organisasi. Pengurangan jumlah karyawan merupakan salah satu penyebab stres yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang masih tinggal.

Menurut Sondang (2013, hal. 301) mengemukakan bahwa sebagai berikut :

- 1) Beban kerja yang berlebihan (*work overload*)
- 2) Tekanan atau desakan waktu (*time pressure*)
- 3) Kualitas supervise yang jelek (*poor quality of supervision*)
- 4) Iklim politis yang tidak aman (*insecure political climate*)
- 5) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai (*lack of recognition/reward*)
- 6) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab (*inadequate authority to match responsibilities*)
- 7) Kemenduaan peranan (*role ambiguity and conflict*)
- 8) Frustrasi (*frustation*)
- 9) Konflik antar pribadi dan antar kelompok (*interpersonal conflict*)
- 10) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan (*differences between company and employee value*)

11) Berbagai bentuk perubahan (*change of anytipe*)

**d. Indikator Stres Kerja**

Sumber stres dapat digolongkan pada yang berasal dari pekerjaan dan dari luar pekerjaan seseorang. Adapun indikator dari stres kerja menurut Prasetyo (2006, hal. 6) antara lain sebagai berikut :

- 1) Tuntutan Tugas
- 2) Tuntutan Peran
- 3) Tuntutan Antar Pribadi
- 4) Struktur Organisasi
- 5) Kepemimpinan Gaya Organisasi

Berikut penjelasannya :

- 1) Tuntutan Tugas

Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.

- 2) Tuntutan Peran
- 3) Tuntutan Antar Pribadi

Merupakan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain.

- 4) Struktur Organisasi

Gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.

- 5) Kepemimpinan Gaya Organisasi

Kepemimpinan gaya organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi. Beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

## **B. Kerangka Konseptual**

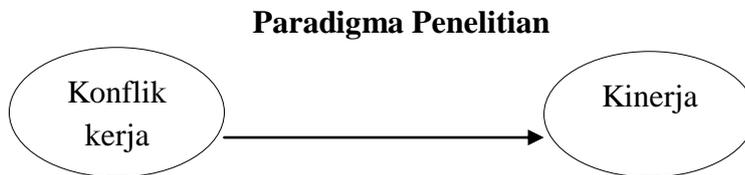
Kerangka konseptual merupakan unsur pokok dalam penelitian dimana konsep teoritis akan berubah menjadi definisi operasional yang dapat menggambarkan rangkaian antara variabel yang diteliti.

### **5. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.**

Di dalam menyelesaikan konflik, manajemen dituntut rasional, adil, netral dan penuh kesabaran sehingga semua pihak yang berkonflik mengerti akan tujuan, sasaran dan untuk apa mereka berada di dalam organisasi dan dalam kehidupan sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun non bisnis, disana selalu ada dinamika kehidupan orang-orang yang ada didalamnya. Bentuk dinamika ini dapat berupa konflik kerja.

Menurut Rivai (2011, hal. 999) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan konflik kerja adalah “Ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi”.

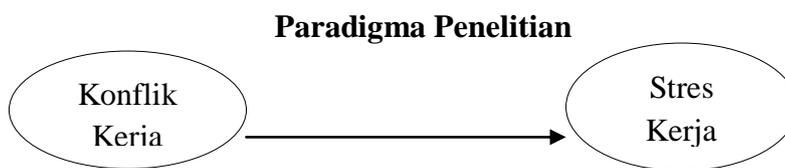
Hasil penelitian yang dilakukan Prasetya (2015) diketahui bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar II-1. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja**

#### **6. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Stres Kerja Karyawan**

Hasil penelitian yang terdahulu dilakukan Tuti Apriyanti (2010) menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara konflik kerja dengan stres kerja pada PT. Indo Citra Mandiri Bandar Lampung. Tingkat konflik kerja pada PT. Indo Citra Mandiri tergolong tinggi. Tingkat stres kerja karyawan pada PT. Indo Citra Mandiri juga tergolong tinggi.



**Gambar II-2 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Stres Kerja**

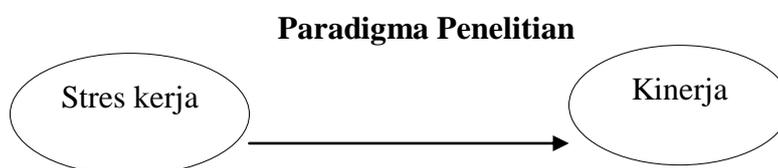
## 7. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang di tempat individu tersebut berada. Stres yang positif disebut *eustress* sedangkan stres yang berlebihan dan bersifat negatif atau merugikan disebut *distress*.

Menurut Siagian (2013, hal 300) menyatakan “Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang”. Artinya karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada gilirannya berpengaruh pada kinerjanya.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lengkong (2015) didapati bahwa stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

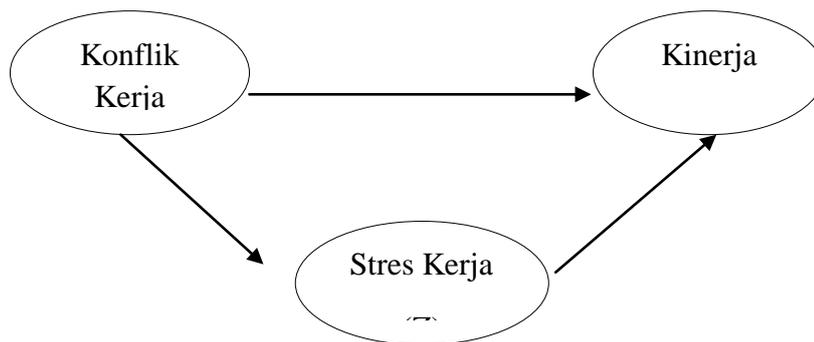
Dari kesimpulan diatas menyatakan bahwa variabel Konflik Peran, konflik kerja dan stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan, dapat dilihat dari kerangka berpikir sebagai berikut :



**Gambar II-3. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja**

#### **4. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan referensi tentang hubungan-hubungan tersebut, maka kerangka konseptualnya adalah:



**Gambar 2-4 Kerangka Konseptual Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening**

#### **C. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban atau asumsi sementara dari masalah yang diteliti oleh penulis. Maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh langsung konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan.
2. Ada Pengaruh stress kerja terhadap kinerja pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan
3. Ada pengaruh konflik kerja terhadap kinerja melalui stress kerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan.
4. Ada pengaruh tidak langsung konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **l. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut Juliandi dan Irfan (2013, hal. 90) pendekatan penelitian asosiatif bertujuan menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif. Menurut Sugiyono (2010, hal. 8) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan data sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yang terdiri dari satu variabel bebas (X) yaitu konflik kerja, satu variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan, dan satu variabel intervening (Z) yaitu stres kerja. Masing-masing akan dilihat korelasi hubungan antar variabel apakah kuat, cukup, atau lemah dalam hubungan dan berpengaruh antar variabel.

#### **m. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut :

### 5) Konflik Kerja (X)

Konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

**Tabel III-1 Indikator Konflik Kerja**

No.	Indikator	Penjelasan	No. item
1	Dalam individu	Konflik dalam individu ini berkaitan dengan perilaku atau sikap	1,2,3
2	Hubungan antar pribadi	Konflik ini berkaitan dengan dua orang atau lebih yang mempunyai perbedaan untuk menentukan dan memilih isu, tindakan atau tujuan yang ketiganya sama-sama penting artinya.	4,5,6
3	Hubungan antar kelompok	Konflik antar kelompok terjadi dikarenakan masing-masing kelompok melihat sesuatu dengan kepentingan kelompoknya.	7,8,9
4	Hubungan antar organisasi	Konflik yang terjadi antar organisasi yang beridentitas mandiri yang tidak mempunyai hubungan struktur organisasi.	10,11,12

Sumber : Siswandi (2011, hal. 111)

### 6) Kinerja (Y)

Prestasi pegawai adalah kesetiaan pegawai terhadap suatu pekerjaan tertentu yang diekspresikan melalui perhatian maupun sikap untuk bekerja tersebut secara berkala.

**TABEL III-2**  
**Indikator Kinerja**

No.	Indikator	Penjelasan	No. item
1	Kualitas kerja	Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.	1,2,3
2	Kuantitas kerja	Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.	4,5,6
3	Keandalan kerja	Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.	7,8,9
4	Sikap kerja	Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, karyawan lain pekerjaan serta kerjasama.	10,11,12

Sumber : Mangkunegara (2013, hal. 75)

### 7) Stres Kerja (Z)

Stres kerja adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang.

**Tabel III-3**  
**Indikator Stres Kerja**

No.	Indikator	Penjelasan	No. item
1	Tuntutan tugas	Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kerja, tata kerja letak fisik.	1,2,3
2	Tuntutan peran	Berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.	4,5,6
3	Tuntutan antar pribadi	Merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.	7,8
4	Struktur organisasi	Gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggungjawab.	9,10
5	Gaya manajemen konflik kerja	Beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.	11,12

Sumber : Prasetyo (2006, hal. 2)

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Sarana Agro Nusantara (Persero) yang beralamat Jl. Imam Bonjol No. 24 A-B Medan.

#### 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai dari bulan November 2016 sampai dengan April 2017. Adapun jadwal rencana penelitian mulai dari survey lokasi dan objek penelitian hingga penyelesaian penulisan skripsi adalah sebagai berikut:

**Tabel III.4**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	November				Desember				Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset		■	■																					
2	Pengajuan Judul				■																				
3	Penyusunan Proposal					■	■	■																	
4	Bimbingan Proposal								■	■	■	■													
5	Seminar Proposal												■												
6	Penyusunan skripsi													■	■	■	■	■	■	■	■				
7	Sidang Meja Hijau																				■				

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2008, hal. 115).

Karyawan tetap pada PT. Sarana Agro Nusantara (Persero) Medan yang beralamat Jl. Imam Bonjol No. 24 A-B Medan ada sebanyak 95 orang.

### **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2012, hal. 116) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam hal ini, peneliti menggunakan *sampling* jenuh yang artinya teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Adapun sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah dari populasi yang dijadikan sampel yaitu sebanyak 95 orang.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **1. Angket Kuesioner (daftar pertanyaan)**

Angket/kuesioner yaitu alat yang digunakan dalam teknik pengumpulan data terutama survey. Dalam penelitian ini, angket sebagai instrumen penelitian yang membuat butir-butir pertanyaan untuk memperoleh informasi berkenaan dengan variabel-variabel penelitian X, Y dan Z. Selain menggunakan angket, digunakan pula teknik wawancara dengan responden secara langsung, guna

mendapatkan informasi yang mendukung hasil penelitian. Lembar kerja yang diberikan kepada responden yang menjadi sampel penelitian yaitu pegawai PT. Sarana Agro Nusantara (Persero) Medan dengan likert yang terdiri dari lima pertanyaan dengan rentang mulai dari “sangat setuju sampai tidak setuju” dan setiap jawaban diberikan bobot nilai :

**Tabel III. 5 Skala Likert**

Pertanyaan	Bobot
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Tidak Setuju	3
Kurang Setuju (KS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Untuk mengetahui hasil dari angket (kuesioner) yang disebar. Akan digunakan beberapa rumus dalam pengujiannya yaitu :

- Validity (validitas) yaitu untuk mengetahui kelayakan instrumen dari angket/kuesioner yang digunakan. Di samping itu uji validitas ini juga untuk mengetahui apakah instrument angket yang dipakai untuk penelitian cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan ukurannya.

Berikut rumus menguji validitas adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x^1)^2\} \{n \sum x_i^2 - (\sum y_i^2)\}}}$$

(Sumber: Sugiyono (2010, hal. 248)

Dimana :

$n$	= banyaknya pasangan pengamat
$\sum x_i$	= jumlah pengamatan variabel X
$\sum y_i$	= jumlah pengamatan variabel Y
$(\sum x_i^2)$	= jumlah kuadrat pengamatan variabel X
$(\sum y_i^2)$	= jumlah kuadrat pengamatan variabel Y
$(\sum x_i)^2$	= kuadrat jumlah pengamatan variabel X
$(\sum y_i)^2$	= kuadrat jumlah pengamatan variabel Y
$\sum x_i y_i$	= jumlah hasil kali variabel X dan Y
$r_{xy}$	= besarnya korelasi antara kedua variabel X dan Y

Kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

5. Tolak  $H_0$  jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung  $\geq$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed  $\geq \alpha$ ,05)
6. Terima  $H_0$  jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung  $\leq$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed  $\leq \alpha$ ,05)

Hipotesisnya adalah :

- $H_0:p=0$  [tidak ada korelasi signifikan skor item dengan total skor (tidak valid)]
- $H_1:p\neq 0$  [ada korelasi signifikan skor item dengan total skor (valid) ]

Pengujian validitas tiap instrument bebas dengan cara mengkorelasikan tiap butir pertanyaan tersebut. Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak valid dengan membandingkan  $r_{hitung}$  terhadap

$r_{tabel}$ .

Berdasarkan hasil pengujian validitas, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel III.6  
 Hasil pengujian Validitas Konflik kerja (X)

No	Nilai sig. (2-tailed)	Perbandingan	Probabilitas	Keterangan
1	0,000	0,05	0,000	Valid
2	0,000		0,000	Valid
3	0,000		0,000	Valid
4	0,000		0,000	Valid
5	0,000		0,000	Valid
6	0,000		0,000	Valid
7	0,000		0,000	Valid
8	0,000		0,000	Valid
9	0,000		0,000	Valid
10	0,000		0,000	Valid
11	0,000		0,000	Valid
12	0,000		0,000	Valid

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16

Tabel III.7  
 Hasil Pengujian Validitas Stres kerja (Z)

No	Nilai sig. (2-tailed)	Perbandingan	Probabilitas	Keterangan
1	0,000	0,05	0,000	Valid
2	0,000		0,000	Valid
3	0,000		0,000	Valid
4	0,000		0,000	Valid
5	0,000		0,000	Valid
6	0,000		0,000	Valid
7	0,000		0,000	Valid
8	0,000		0,000	Valid
9	0,000		0,000	Valid
10	0,000		0,000	Valid
11	0,000		0,000	Valid
12	0,000		0,000	Valid

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16

Tabel III.8  
 Hasil Pengujian Validitas Kinerja (Y)

No	Nilai sig. (2-tailed)	Perbandingan	Probabilitas	Keterangan
1	0,000	0,05	0,000	Valid
2	0,000		0,000	Valid
3	0,000		0,000	Valid
4	0,000		0,000	Valid
5	0,000		0,000	Valid
6	0,000		0,000	Valid
7	0,000		0,000	Valid
8	0,000		0,000	Valid
9	0,000		0,000	Valid
10	0,000		0,000	Valid
11	0,000		0,000	Valid
12	0,000		0,000	Valid

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 16

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel (konflik kerja, stres kerja dan kinerja) ternyata semua pertanyaan mempunyai status valid atau absah, artinya setiap butir pertanyaan sah untuk dijadikan instrumen penelitian.

10. *Reliability* (reliabilitas) berarti adanya ketepatan data yang didapat pada waktu kewaktu. Reliabilitas berkenaan dengan tingkat keandalan suatu instrumen penelitian. Menurut Imam Ghozali (2005, hal. 47) pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan (*ronbach alpha*), dikatakan reliabel bila hasil  $\alpha \geq 06$  dengan rumus alpha sebagai berikut :

$$r = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma i^2} \right]$$

Sumber Imam Ghozali (2005, hal. 47)

Dimana :

- r = Reliabilitas instrumen
- k = Banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma b^2$  = Jumlah varians butir
- $\sigma i^2$  = Varians total

Kriteria pengujian reliabilitas adalah jika nilai koefisien realibilitas (*Cronbach Alpha*)  $\geq 0,6$  maka kesimpulannya instrument yang diuji tersebut adalah real (terpercaya).

Tabel III.9 Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Reliabilitas	Status
Konflik kerja (X)	0,890	Reliabel
Stres kerja (Z)	0,819	Reliabel
Kinerja (Y)	0,910	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 16

Berdasarkan tabel diatas penulis dapat menjelaskan bahwa semua instrumen angket yang penulis sebarakan kepada seluruh responden memiliki nilai Cronbach Alpha keseluruhannya lebih besar dari kriteria yang dimaksud 0,60, maka hampir semua angket yang telah disebar oleh penulis kepada para responden adalah reliabel.

## 2. Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak PT. Sarana Agro Nusantara (Persero) Medan dan para karyawan. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

## F. Teknik Analisis Data

### d. Uji Asumsi Klasik

#### 3. Normalitas

Menurut Juliandi dan Irfan (2013, hal. 169) Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan

independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### 4. Multikolinearitas

Menurut Juliandi dan Irfan (2013, hal. 170) Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor/VIF*) yang tidak melebihi 4 atau 5.

#### 5. Heterokedastisitas

Menurut Juliandi dan Irfan (2013, hal. 171) Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varian berbeda disebut heterokedastisitas, model yang baik apakah tidak terjadi heterokedastisitas.

Menurut Santoso dalam Juliandi dan Irfan (2013, hal. 171) dasar pengambilan keputusannya adalah : jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar kebawah dan diatas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

**e. Analisis Jalur**

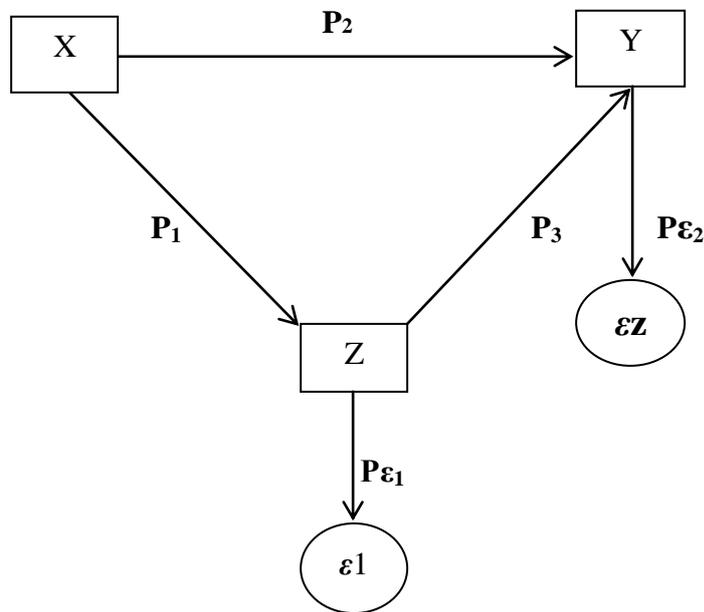
Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif dengan alat ukur statistik koefisien jalur (path analysis).

Dengan persamaan sebagai berikut (Juliandi dan Irfan 2013, hal. 182) :

5) Model persamaan jalur I :  $Z = p_1X + \varepsilon_1$

6) Model persamaan jalur II :  $Y = p_2X + p_3Z + \varepsilon_2$

Adapun model analisis satu jalur akan digambarkan sebagai berikut :



**Gambar III.1**  
**Diagram Analisis Jalur**

Keterangan :

X = Konflik kerja

Z = Stres Kerja

Y = Kinerja Karyawan

ε1 = Error Term (variabel yang tidak diteliti)

Pε1 = Koefisien jalur 1 dengan residual I (ε1)

$P_1$  = Koefisien regresi konflik kerja terhadap stres kerjakerja

$P_2$  = Koefisien regresi konflik kerja terhadap kinerja karyawan

$P_3$  = Koefisien regresi stres kerja terhadap kinerja karyawan

$P\epsilon_2$  = Koefisien jalur II dengan residual II ( $\epsilon_2$ )

Jalur :

10.                      ↗                      Pengaruh Langsung    : X                      Z

                                 →                      : X                      Y

                                 →                      : Z                      Y

11.    Pengaruh tidak langsung : X    Y melalui Z

Menurut Juliandi dkk (2014, hal 171), langkah-langkah untuk menganalisis data dalam analisis jalur adalah sebagai berikut :

- 1) Menghitung parameter (nilai koefisien) dalam model analisis jalur :
  - 6) Koefisien korelasi (r)
  - 7) Koefisien regresi model persamaan 1 ( $P_1$ ,  $P_2$ ) dan koefisien jalur dengan residual 1 ( $P\epsilon_1$ )
  - 8) Koefisien regresi dengan persamaan 2 ( $P_3$ ) dan koefisien jalur dengan residual 2 ( $P\epsilon_2$ )

2) Analisis data/pengujian hipotesis

A. Analisis pengaruh langsung X terhadap Z

Hipotesisnya :

e.  $H_0$  : Konflik Kerja (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap Stres Kerja (Z)

f.  $H_a$  : Konflik kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap Stres Kerja (Z)

Kriteria penarikan kesimpulan :

e. Jika probabilitas  $Sig < \alpha 0,05$  maka tolak  $H_0$  terima  $H_a$

f. Jika probabilitas  $Sig > \alpha 0,05$  maka terima  $H_0$  tolak  $H_a$

B. Analisis pengaruh langsung X terhadap Y

Hipotesisnya :

7.  $H_0$  : tidak ada pengaruh langsung Konflik Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

8.  $H_a$  : ada pengaruh langsung Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kriteria penarikan kesimpulan :

4) Jika probabilitas  $Sig < \alpha 0,05$  maka tolak  $H_0$  terima  $H_a$

5) Jika probabilitas  $Sig > \alpha 0,05$  maka terima  $H_0$  tolak  $H_a$

C. Analisa pengaruh langsung Z terhadap Y

Hipotesisnya :

e)  $H_0$  : tidak ada pengaruh langsung Stres Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

f)  $H_a$  : ada pengaruh langsung Stres Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kriteria penarikan kesimpulan :

9. Jika probabilitas  $Sig < \alpha 0,05$  maka tolak  $H_0$  terima  $H_a$

10. Jika probabilitas  $Sig > \alpha 0,05$  maka terima  $H_0$  tolak  $H_a$

D. Analisa pengaruh langsung, tidak langsung X terhadap Y melalui Z

Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total :

12. Pengaruh langsung (*direct effect*) X ke Y : Dilihat dari nilai regresi X terhadap Y
13. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) X ke Y melalui Z : Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi X terhadap Z dengan nilai koefisien, pengaruh tidak langsung.
14. Pengaruh total ( *total effect*) X ke Y : Dilihat dari nilai pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung.

Dalam menganalisis seluruh data dalam penelitian ini dimana menggunakan program SPSS 16.0 tor windows.

## BAB IV

### DESKRIPSI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 12 item pernyataan untuk variabel X (Konflik Kerja), 12 pernyataan untuk variabel Z (Stres Kerja) dan 12 pernyataan untuk variabel Y (Kinerja Karyawan). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 95 orang karyawan sebagai sampel penelitian. Sistem penelitian dengan menggunakan *Skala Likert* yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penilaian sebagai berikut :

**Tabel IV-1. Skala Likert**

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Juliandi & Irfan (2013, hal. 70)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert pada tabel diatas dapat

dipahami bahwa ketentuan diatas berlaku baik didalam menghitung variabel Konflik Kerja (X), variabel Stres Kerja (Z), dan variabel Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan bobot nilai 5 dan skor terendah diberikan nilai 1.

## 2. Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden, maka dapat dilihat dari karakteristik responden, dapat dilihat pada tabel berikut :

### a) Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari responden, maka dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel IV-2**  
**Distribusi Respoden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	68 orang	71,57%
2	Perempuan	27 orang	28,42%
	Jumlah	95 orang	100%

Dari tabel diatas diketahui bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 68 orang (71,57%), sedangkan perempuan sebanyak 27 orang (28,42%). Hal ini disebabkan karena pada waktu penyebaran angket kepada karyawan proporsinya lebih banyak diberikan kepada karyawan laki-laki.

## b) Usia

Untuk mengetahui tingkat presentase berdasarkan usia dari 95 responden, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel IV-3**

### **Distribusi Responen Berdasarkan Usia**

<b>No.</b>	<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	20-30 Tahun	27 orang	28,42%
2	31-40 Tahun	38 orang	40%
3	41-50 Tahun	22 orang	23,15%
4	>50 Tahun	8 orang	8,4%
	Jumlah	95 orang	100%

Sumber : Data Diolah 2017

Dari tabel diatas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 38 orang (40%), usia 20-30 tahun sebanyak 27 orang (28,42), usia 41-50 tahun sebanyak 22 orang (23,15%), dan usia responden yang paling sedikit jumlahnya adalah usia >50 tahun yaitu berjumlah 8 orang (8,4%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Sarana Agro Nusantara Medan sebagian besar sudah berpengalaman karena rata-rata berumur 31-40 tahun. Yang berarti pada usia yang sudah dewasa, pengalaman kerja yang dimiliki relatif memuaskan.

### c) Tingkat Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat presentase berdasarkan tingkat pendidikan dari 95 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel IV-4**  
**Distribusi Responen Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA/SMK	2 orang	2,1%
2	D3	18 orang	18,94%
3	S1	66 orang	69,47%
4	S2	9 orang	9,47%
	Jumlah	95 orang	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu sebanyak 66 orang (69,47%). Pada tingkat D3 sebanyak 18 orang (18,94%), pada tingkat S2 sebanyak 9 orang (9,47%), dan pada tingkat SMA/SMK sebesar 2 orang (2,1%) Hal ini dikarenakan dalam melakukan penerimaan karyawan perusahaan mengutamakan karyawan yang berpendidikan yang baik

### d) Masa Kerja

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan masa kerja dari 95 responden, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel IV-5**

**Distribusi Responen Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	<2 Tahun	20 orang	21,05%
2	3- 5 Tahun	21 orang	22,10%
3	6- 10 Tahun	40 orang	42,10%
4	>10 Tahun	14 orang	14,73%
	Jumlah	95 orang	100%

Dari tabel diatas diketahui bahwa mayoritas masa kerja responden adalah masa kerja antara 6-10 tahun yaitu sebanyak 40 orang (42,10%). Hal ini dikarenakan karyawan telah bekerja di perusahaan lebih dari 6 tahun dan saat ini perusahaan tidak banyak menerima karyawan baru

**3. Deskripsi Variabel Penelitian**

Responden untuk kategori pertanyaan konflik kerja adalah karyawan tetap pada PT. Sarana Agro Nusantara sebanyak 95 orang. Berikut ini penulis akan menyajikan tabel frekuensi hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan, yaitu :

**Tabel IV-6**  
**Skor Angket Untuk Variabel X (Konflik Kerja)**

Alternatif Jawaban												
No.	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	53	55,8	42	44,2	0	0	0	0	0	0	95	100
2	25	26,3	64	67,4	6	6,3	0	0	0	0	95	100
3	41	43,2	54	56,8	0	0	0	0	0	0	95	100
4	36	37,9	59	62,1	0	0	0	0	0	0	95	100
5	37	38,9	58	61,1	0	0	0	0	0	0	95	100
6	25	26,3	70	73,7	0	0	0	0	0	0	95	100
7	32	33,7	57	60,0	6	6,3	0	0	0	0	95	100
8	30	31,6	65	68,4	0	0	0	0	0	0	95	100
9	37	38,9	58	61,1	0	0	0	0	0	0	95	100
10	37	38,9	58	61,1	0	0	0	0	0	0	95	100
11	34	35,8	61	64,2	0	0	0	0	0	0	95	100
12	30	31,6	65	68,4	0	0	0	0	0	0	95	100

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden Saya sering melakukan tugas dari atasan yang tidak sesuai dengan hati nurani saya. Sangat setuju sebanyak 53 orang atau 55,8%.

2. Jawaban responden Semua tugas yang diberikan oleh atasan dapat saya selesaikan. mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 64 orang atau 67,4%.
3. Jawaban responden Semua tugas yang diberikan oleh atasan saya selesaikan dengan teliti. mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang atau 56,8%.
4. Jawaban responden Saya menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan perintah atasan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 orang atau 62,1%.
5. Jawaban responden Saya selalu meluangkan waktu untuk keluarga ditengah kompleks pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 orang atau 61,1%.
6. Jawaban responden Saya merasakan selalu ada koordinasi kerja yang baik dikantor, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 70 orang atau 73,7%.
7. Jawaban responden Saya merasakan adanya ketergantungan dalam melaksanakan tugas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 orang atau 60,0%.
8. Jawaban responden Saya merasakan tidak ada pembagian tugas yang jelas yang diberikan atasan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 65 orang atau 68,4%.
9. Jawaban responden Ketidaksesuaian pendapat dengan rekan kerja membuat beban pekerjaan saya semakin berat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 orang atau 61,1%.

10. Jawaban responden tentang saya mampu bernegosiasi dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 orang atau 61,1%.

11. Jawaban responden tentang saya merasakan terdapat perbedaan dalam otorisasi pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang atau 57,9%.

12. Jawaban responden tentang Saya merasakan terdapat strategi pemotivasian yang tepat dari lingkungan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 65 orang atau 68,4%.

**Tabel IV-7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Stres Kerja (Z)**

Alternatif Jawaban												
No.	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	18,9	70	73,7	7	7,4	0	0	0	0	95	100
2	35	36,8	60	63,2	0	0	0	0	0	0	95	100
3	17	17,9	77	81,1	1	1,1	0	0	0	0	95	100
4	9	9,5	69	72,9	17	17,9	0	0	0	0	95	100
5	12	12,6	80	84,5	3	3,2	0	0	0	0	95	100
6	18	18,9	74	77,9	3	3,2	0	0	0	0	95	100
7	10	10,5	67	70,5	18	18,9	0	0	0	0	95	100
8	7	7,4	73	76,8	15	15,8	0	0	0	0	95	100
9	9	9,5	84	88,4	2	2,1	0	0	0	0	95	100
10	21	22,1	74	77,9	0	0	0	0	0	0	95	100
11	22	23,2	72	75,8	1	1,1	0	0	0	0	95	100
12	27	28,4	68	71,6	0	0	0	0	0	0	95	100

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Tuntutan tugas kepada saya terlalu banyak, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 70 orang atau 73,7%.
2. Jawaban responden tentang Saya mempunyai banyak pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu yang singkat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 62 orang atau 63,5%.
3. Jawaban responden tentang Saya dituntut untuk selalu mencapai target dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 60 orang atau 63,2%.
4. Jawaban responden tentang Saya mempunyai wewenang yang cukup besar untuk menjalankan tanggung jawab, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 77 orang atau 81,1%.
5. Jawaban responden tentang Atasan saya tidak memberikan instruksi yang cukup jelas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 80 orang atau 84,5%.
6. Jawaban responden tentang Gaji yang saya terima tidak mencukupi kebutuhan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 74 orang atau 77,9%.
7. Jawaban responden tentang Saya merasa kelengkapan sarana dan prasarana kerja saya kurang mendukung pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 67 orang atau 70,5%.
8. Jawaban responden tentang Saya merasa lingkungan kerja saya kurang mendukung pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 73 orang atau 76,8%.

9. Jawaban responden tentang Saya tidak pernah mengambil alih tanggung jawab, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 84 orang atau 88,4%.
10. Jawaban responden tentang Tujuan yang telah ditetapkan oleh kantor di luar harapan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 74 orang atau 77,9%.
11. Jawaban responden tentang Atasan saya terlalu otoriter, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 72 orang atau 75,8%.
12. Jawaban responden tentang Atasan saya kurang begitu jelas dalam menyampaikan informasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 68 orang atau 71,6%.

**Tabel IV-8**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Alternatif Jawaban												
No.	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	43	45,3	52	54,7	0	0	0	0	0	0	95	100
2	25	26,3	70	73,7	0	0	0	0	0	0	95	100
3	24	25,3	71	74,7	0	0	0	0	0	0	95	100
4	21	22,1	63	66,3	11	11,6	0	0	0	0	95	100
5	29	30,5	65	68,4	1	1,1	0	0	0	0	95	100
6	37	38,9	58	61,1	0	0	0	0	0	0	95	100
7	29	30,5	66	69,5	0	0	0	0	0	0	95	100
8	24	25,3	59	62,1	12	12,6	0	0	0	0	95	100

9	18	18,9	77	81,1	0	0	0	0	0	0	95	100
10	21	22,1	74	77,9	0	0	0	0	0	0	95	100
11	29	30,5	66	69,5	0	0	0	0	0	0	95	100
12	36	37,9	59	62,1	0	0	0	0	0	0	95	100

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden Hasil kerja saya sesuai dengan tujuan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 54,7%.
2. Jawaban responden tentang Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan standar operasional prosedur, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 70 orang atau 73,7%.
3. Jawaban responden tentang Kualitas kerja saya dapat memuaskan pimpinan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 71 orang atau 74,7%.
4. Jawaban responden tentang Saya mampu menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan yang diharapkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 63 orang atau 66,3%.
5. Jawaban responden tentang Saya selalu mencapai target dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 65 orang atau 68,4%.
6. Jawaban responden tentang Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 58 orang atau 61,1%.
7. Jawaban responden tentang Saya berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 66 orang atau 69,5%.

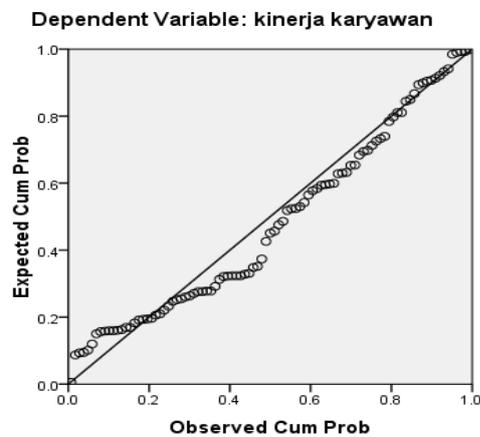
8. Jawaban responden tentang Saya selalu dapat diandalkan pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 orang atau 62,1%.
9. Jawaban responden tentang Saya dapat diunggulkan dari rekan kerja yang lain, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 77 orang atau 81,1%.
10. Jawaban responden tentang Saya mempunyai komitmen kerja yang tinggi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 74 orang atau 77,9%.
11. Jawaban responden tentang Pekerjaan saya dapat diselesaikan sendiri, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 66 orang atau 69,5%.
12. Jawaban responden tentang Saya bekerja dengan serius, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 orang atau 62,1%.

#### **4. Uji asumsi Klasik**

##### **a) Uji Normalitas Data**

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak (Juliand 2013, hal. 160). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Kriteria pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Berikut adalah gambar normal P-P plot of regression standardized residual dibawah ini :

#### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar IV-1 Uji Normalitas

Berdasarkan gambar diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal.

#### b) Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen dengan variabel dependen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor/VIF*), yang digunakan tidak melebihi 4 atau 5 (Juliandi 2013, hal. 161). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel dibawah ini

**Tabel IV-9**

**Uji Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1					
(Constant)					
konflik kerja	.188	.204	.188	1.000	1.000
stres kerja	.390	.397	.390	1.000	1.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

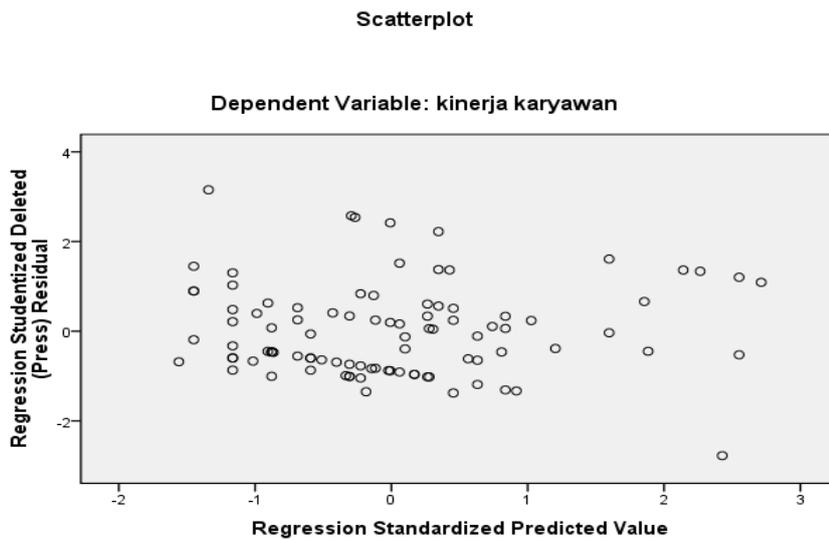
Sumber : Hasil Pengolahan data, 2017

Kedua variabel independent yakni konflik kerja dan stress kerja memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan ( tidak melebihi 4 atau 5 ), sehingga tidak terjadi multikolinieritas dalam variabel independent penelitian ini.

**c) Uji Heterokedastisitas**

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varian berbeda disebut heterokedastisitas, model yang baik apakah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah : jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar kebawah dan diatas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas. ( Santoso dalam Juliandi, 2013, hal. 162 ).



Gambar IV-2. Hasil Uji Heterokedastisitas

Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola yang jelas dan tidak teratur, seta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu y. Dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi ini.

#### **d) Uji Autokorelasi**

Autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode ke t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan

ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah bebas dari autokorelasi ( Juliandi 2013, hal. 163 ).

Salah satu cara mengidentifikasinya adalah dengan melihat nilai Durbin Watson (D-W) :

- 1) Jika D-W dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif.
- 2) Jika D-W diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi.
- 3) Jika D-W diatas +2 berarti ada autokorelasi negatif.

**Tabel IV-10. Autokorelasi data Durbin Watson**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.433 <sup>a</sup>	.188	.170	3.74820	.188	10.635	2	92	.000	2.188

a. Predictors: (Constant), stres kerja, konflik kerja

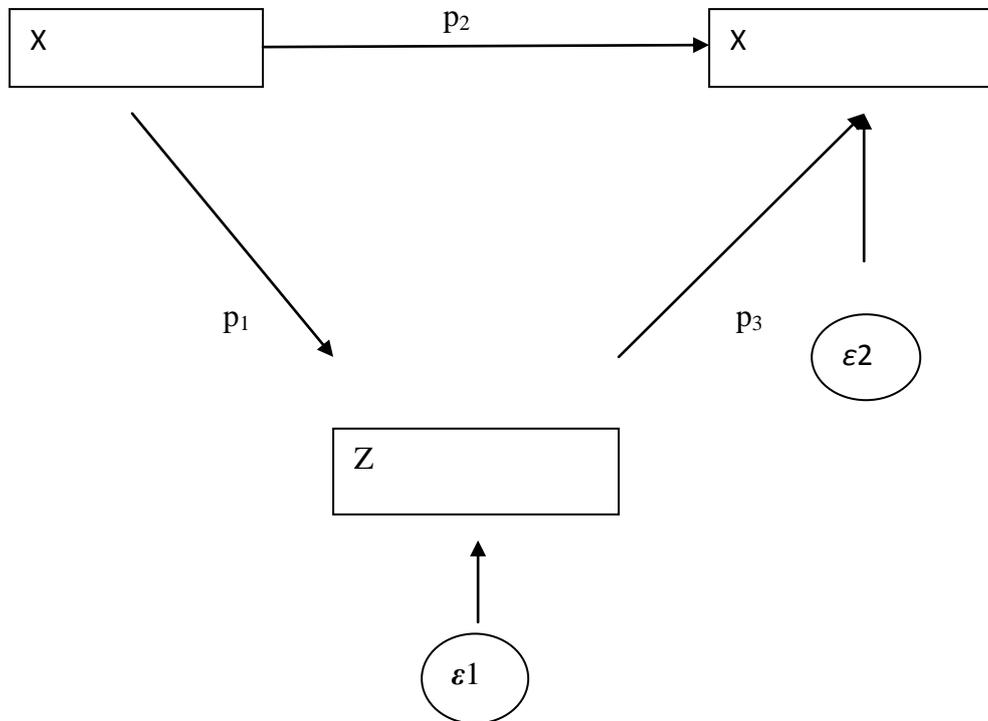
Sumber : hasil pengolahan data, 2017

Dari tabel diatas bahwa nilai DurbinWaston adalah 2.188, dengan demikian terjadi aotokorelasi didalam model regresi.

**6. Analisis Jalur ( Path Analysis )**

Dalam analisis jalur (path analysis) penggunaan teoritis dalam mengembangkan diagram alur pada penelitian ini digambarkan dalam upaya memberikan kemudahan dalam pemahaman terhadap hubungan antar variabel khususnya dalam melihat variabel intervening sebagai variabel yang

menimbulkan analisis jalur pada penelitian ini. Adapun hasil pengembangan model dari analisis jalur dapat dikemukakan pada gambar dibawah ini :



Gambar IV-3. Model Teoritik Penelitian (Model variabel)

Berdasarkan gambar diatas maka dapat dikemukakan sebuah model matematis dalam pengembangan hipotesis yang akan diuji berdasarkan masing-masing model dalam persamaan struktural pada penelitian ini. Adapun persamaannya :

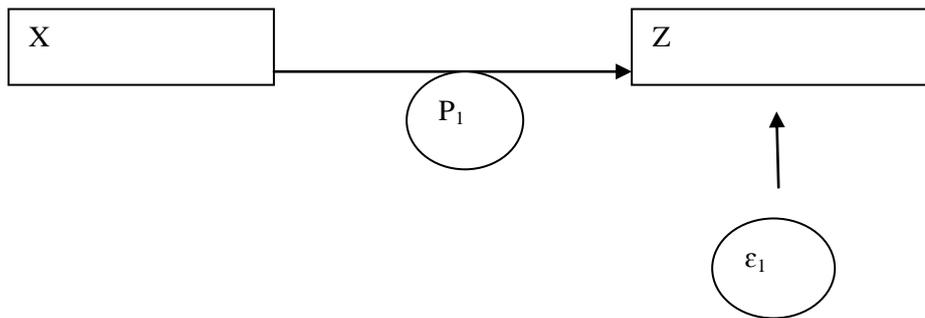
Persamaan struktural 1 :  $Z = P_1X + \epsilon_1$

Persamaan struktural 2 :  $Y = P_2X + P_3Z + \epsilon_2$

**a. Pengujian Persamaan Struktural I**

Pengujian pada persamaan struktural I dimana dilakukan dengan satu bagian yaitu melihat pengaruh konflik kerja (X) terhadap stres kerja (Z). Adapun gambar struktural I dapat dikemukakan pada gambar dibawah ini :

**1) Pengaruh langsung konflik kerja (X) terhadap Stress kerja (Z)**



Dalam melakukan analisis data mengenai besarnya pengaruh Konflik kerja (X) terhadap stress kerja (Z) dapat dikemukakan pada tabel dibawah ini :

**Tabel IV-11**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.429	4.290		11.522	.000
	konflik kerja	.000	.082	.001	.006	.996

a. Dependent Variable: stres kerja

Dari nilai standart coefficients diatas terlihat bahwa nilai-nilai koefisien regresinya adalah :

- Koefisien X adalah  $P_1 = 0,001$

**Tabel IV-12**

**Model Summary Konflik Kerja (X) terhadap Stres Kerja (Z)**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.001 <sup>a</sup>	.000	-.011	3.16828

a. Predictors: (Constant), konflik kerja

b. Dependent Variable: stres kerja

Sedangkan dari tabel model summary diatas nilai Adjusted R-Square adalah sebesar -0,011 menunjukkan bahwa kontribusi varians nilai X tidak mempengaruhi varians nilai Z adalah sebesar 1,10% sisanya 80,90%. Nilai ini tidak dapat digunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur dengan residualnya yakni  $P_{\epsilon_1} = \sqrt{(1 - R^2_1)} = \sqrt{(1-(0,011))} = 0,994$ .

Untuk melihat apakah ada pengaruh antara konflik kerja (X) terhadap stres kerja (Z), maka akan dilakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut:

**Penentuan hipotesis.**

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh Konflik Kerja (X) terhadap Stres Kerja (Z)

H<sub>a</sub> : Ada pengaruh Konflik Kerja (X) terhadap Stres Kerja (Z)

**Penentuan kriteria pengambilan keputusan.**

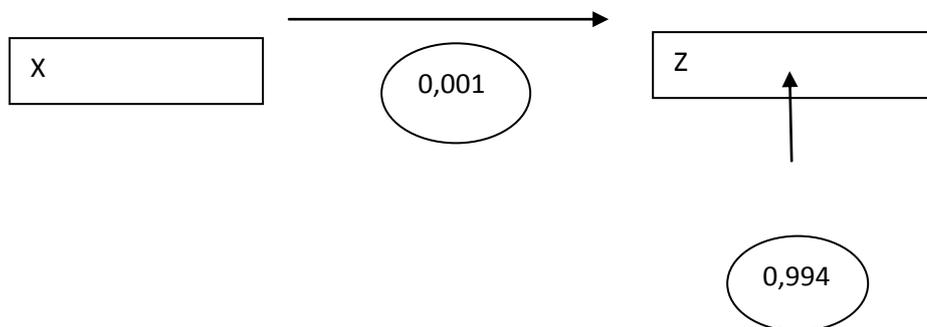
Jika probabilitas  $\text{sig} \leq$  probabilitas 0,05, maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ .

Jika probabilitas  $\text{sig} \geq$  probabilitas 0,05, maka terima  $H_0$  dan tolak  $H_a$ .

### Penentuan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan tabel IV-40 dimana nilai sig pada variabel konflik kerja sebesar 0,996, maka dapat dikemukakan bahwa  $0,996 > 0,05$ . Dengan demikian  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Kesimpulannya adalah bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara konflik kerja (X) terhadap stress kerja (Z). Adapun nilai standardized coefficients pada beta sebesar 0,001.

Berdasarkan hasil analisis pada sub-struktur mengenai pengaruh konflik kerja (X) terhadap stress kerja (Z) dapat dikemukakan pada gambar dibawah ini :



Gambar IV-4. Persamaan struktural pertama

Berdasarkan diagram pada gambar diatas maka dapat diketahui hubungan kausalitas antara konflik kerja terhadap stress kerja dapat disusun persamaan strukturalnya sebagai berikut :

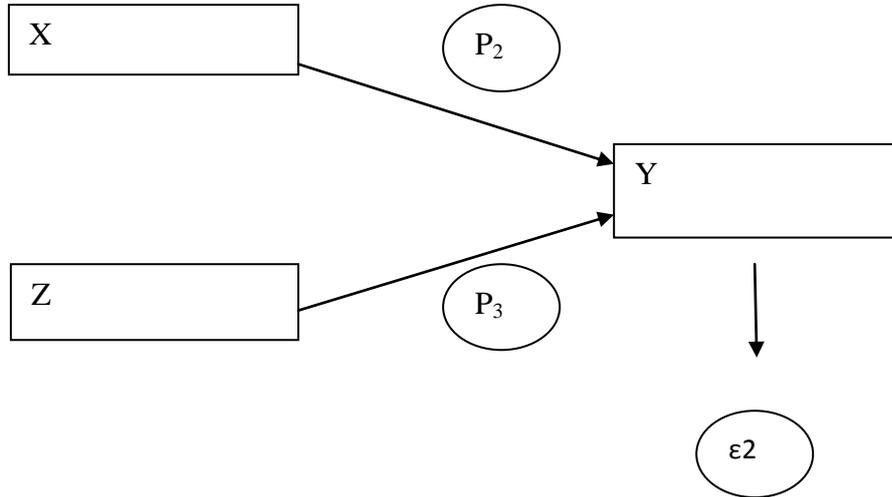
$$Z = P_1X + \varepsilon_1$$

$$Z = 0,001 + 0,994$$

### b. Pengujian Persamaan Sub-Struktur 2

Pengujian pada persamaan struktur 2, dimana dilakukan pengujian mengenai bagaimana pengaruh konflik kerja (X), stres kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y).

Adapun gambar struktural 2 dapat dikemukakan dibawah ini :



Gambar IV-5. Persamaan Sub-Struktur 2

#### 1) Pengaruh secara simultan konflik kerja (X), stres kerja (Z), terhadap kinerja karyawan (Y)

Hasil analisis data mengenai pengaruh simultan (bersama-sama) pada variabel konflik kerja (X), stres kerja (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dalam persamaan struktural 2 dapat dikemukakan pada tabel dibawah ini :

**Tabel IV-13**

**Model Summary Konflik Kerja, Stres Kerja Kerja dan Kinerja Karyawan**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 <sup>a</sup>	.188	.170	3.74820

a. Predictors: (Constant), stres kerja, konflik kerja

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : data diolah, 2017

Dalam mengetahui besarnya pengaruh diantara variabel bebas terhadap variabel terikat yang dianalisis, maka dapat dilihat dari model summary pada tabel IV-42 yaitu pada nilai R Square. besarnya nilai R Square ( $r^2$ ) adalah 0,188. Maka dengan demikian disimpulkan bahwa pengaruh konflik kerja, stress kerja terhadap kinerja karyawan sebesar  $0,188 \times 100\% = 18,8\%$ , sedangkan sisanya sebesar 81,2% dipengaruhi faktor lain diluar model dalam penelitian ini. Sementara itu dalam mengetahui besarnya koefisien jalur pada variabel lain dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi kinerja dapat dihitung dengan ketentuan sebagai berikut :

$$R^2 = 0,188$$

$$\varepsilon_2 = \sqrt{(1 - 0,188)} = 0,901$$

Dalam model regresi pada persamaan struktural 2 untuk melihat berpengaruh atau tidak secara simultan, maka dapat dilakukan uji hipotesis

dengan melihat nilai sig atau nilai pada tabel ANOVA yang dikemukakan pada tabel dibawah ini :

**Tabel IV-14**

**Model ANOVA Konflik Kerja, Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	298.819	2	149.410	10.635	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1292.507	92	14.049		
	Total	1591.326	94			

a. Predictors: (Constant), stres kerja, konflik kerja

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : data diolah, 2017

Adapun ketentuan dalam uji hipotesis dikemukakan dibawah ini :

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh konflik kerja (X), stres kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

H<sub>a</sub> : Ada pengaruh konflik kerja (X), stres kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai probabilitas pada taraf signifikan 5% dengan nilai probabilitas sig pada tabel ANOVA. Adapun kriteria dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

Jika probabilitas  $\text{sig} \leq$  probabilitas 0,05, maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ .

Jika probabilitas  $\text{sig} \geq$  probabilitas 0,05, maka terima  $H_0$  dan tolak  $H_a$ .

Berdasarkan tabel IV-43 dimana nilai sig sebesar 0,000, maka dapat dikemukakan bahwa  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Kesimpulannya ada pengaruh positif dan signifikan antara konflik kerja (X), stres kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Sarana Agro Nusantara Medan.

## 2) Pengaruh Secara Partial Konflik Kerja (X), Stres Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil analisis data mengenai pengaruh secara partial (satu per satu) pada variabel konflik kerja (X), stres kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), dalam persamaan struktural 2 ini dapat dikemukakan pada tabel dibawah ini :

**Tabel IV-15**

### Nilai Standart Coefisiens Konflik Kerja, Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.954	7.907		2.018	.047
	konflik kerja	.194	.097	.188	2.003	.048
	stres kerja	.510	.123	.390	4.153	.000

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.954	7.907		2.018	.047
	konflik kerja	.194	.097	.188	2.003	.048
	stres kerja	.510	.123	.390	4.153	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : data diolah, 2017

#### a) Pengaruh konflik kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Dalam mengetahui apakah ada pengaruh konflik kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y), maka akan dilakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut :

##### **Penentuan hipotesis.**

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh konflik kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

H<sub>a</sub> : Ada pengaruh konflik kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

##### **Penentuan kriteria pengambilan keputusan.**

Jika probabilitas sig  $\leq$  probabilitas 0,05, maka tolak H<sub>0</sub> dan terima H<sub>a</sub>.

Jika probabilitas sig  $\geq$  probabilitas 0,05, maka terima H<sub>0</sub> dan tolak H<sub>a</sub>.

##### **Penentuan Pengambilan Keputusan.**

Berdasarkan tabel IV-44 dimana nilai sig pada variabel konflik kerja diketahui sebesar 0,048. Maka dapat dikemukakan bahwa  $0,048 < 0,05$ , dengan demikian H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Kesimpulannya adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara konflik kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) pada

karyawan PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Adapun nilai *standardized coefficients* pada beta sebesar 0,188.

**b) Pengaruh stres kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)**

Dalam mengetahui apakah ada pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Sarana Agro Nusantara Medan, maka akan dilakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut :

**Penentuan hipotesis.**

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh stres kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

H<sub>a</sub> : Ada pengaruh stres kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

**Penentuan kriteria pengambilan keputusan.**

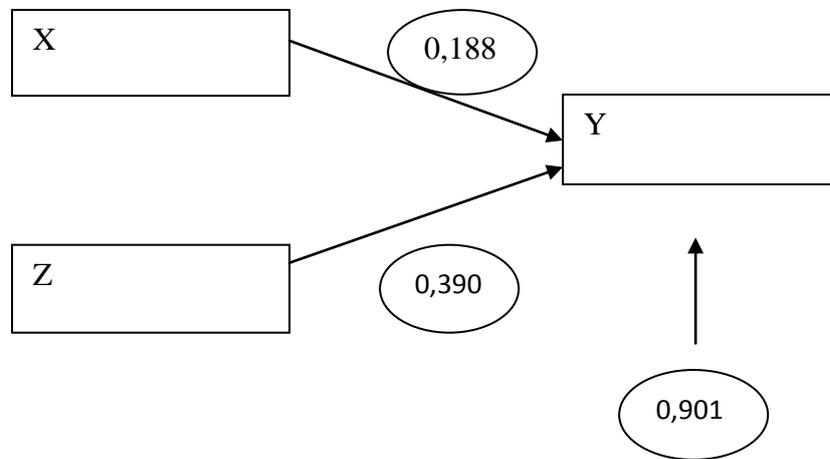
Jika probabilitas  $\text{sig} \leq$  probabilitas 0,05, maka tolak H<sub>0</sub> dan terima H<sub>a</sub>.

Jika probabilitas  $\text{sig} \geq$  probabilitas 0,05, maka terima H<sub>a</sub> dan tolak H<sub>0</sub>.

**Penentuan pengambilan keputusan.**

Berdasarkan tabel IV-44 diman *sig* pada variabel kepuasan kerja diketahui sebesar 0,000, maka dapat dikeukakan bahwa  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Kesimpulannya adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara stress kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Sarana Agro Nusantara Medan. Adapun nilai *standardized coefficients* pada beta sebesar 0,390.

Berdasarkan hasil analisis jalur baik secara simultan dan partial pada sub-struktural 2 yang dikemukakan diatas, maka dapat dikemukakan diagram gambar dari model persamaan struktural 2 sebagai berikut :



Gambar IV-6. Persamaan sub-struktur 2

Berdasarkan diagram pada gambar IV-6 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh konflik kerja , stress kerja terhadap kinerja karyawan dapat dikemukakan pada persamaan struktural 2 sebagai berikut :

$$Y = P_2X + P_3X + \varepsilon_2$$

$$Y = 0,188 X + 0,390 X + 0,901$$

### c. Hasil Pengujian Analisis Jalur Pada Persamaan Sub-Struktural 1 dan 2

Berdasarkan hasil analisis jalur dalam tahapan-tahapan yang telah dikemukakan diatas dalam melihat struktur diantara hubungan kausal pada persamaan sub-struktur 1 dan 2, maka akhirnya dapat disimpulkan masing-masing persamaan struktural adalah sebagai berikut :

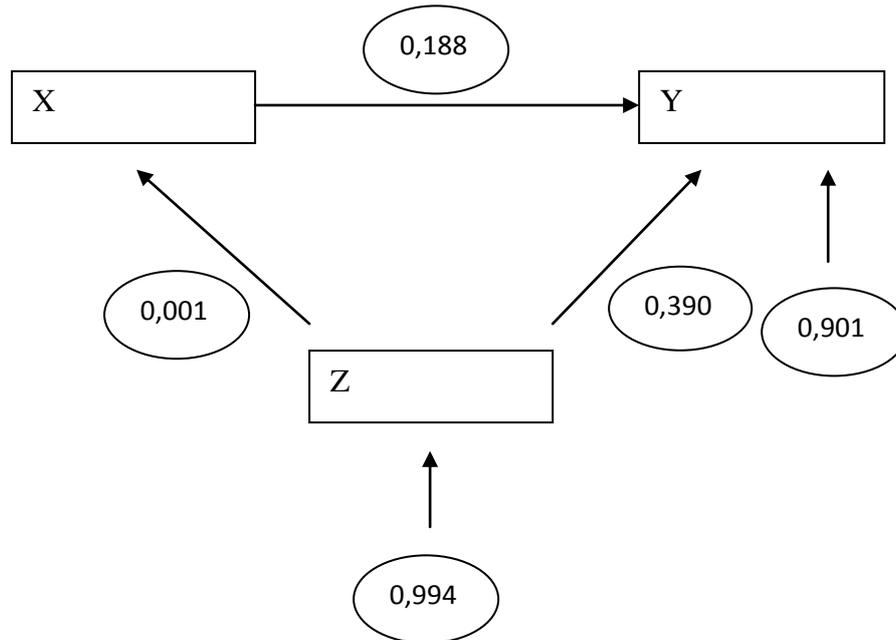
Persamaan struktural 1 :  $Z = P_1X + \varepsilon_1$

$$Z = 0,001 X + 0,994$$

Persamaan struktural 2 :  $Y = P_2X + P_3Z + \varepsilon_2$

$$Y = 0,188 X + 0,390 Z + 0,901$$

Adapun diagram gambar dari model persamaan struktural 1 dan 2 dalam analisis data diatas, maka dapat dikemukakan gambar sebagai berikut :



**Gambar IV-7. Persamaan Sub-Struktural 1 dan 2**

Berdasarkan analisis jalur pada nilai koefisien pada gambar IV-7 diatas maka dapat diketahui pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*) diantara masing-masing variabel yang diteliti. Hal ini dapat dikemukakan sebaagi berikut :

**1) Pengaruh langsung (*direct effect*)**

Adapun pengaruh langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan pada formulasi dibawah ini :

- a) Pengaruh variabel konflik kerja (X) terhadap stres kerja (Z), dengan nilai beta sebesar 0,001.
- b) Pengaruh variabel konflik kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan nilai beta sebesar 0,188.
- c) Pengaruh stres kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan nilai beta sebesar 0,390.

**2) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)**

Dalam menentukan pengaruh tidak langsung diantara variabel yang diteliti, ditetapkan formulasi sebagai berikut :

- a) Pengaruh konflik kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui stres kerja (Z), dengan nilai beta sebesar  $0,001 \times 0,390 = 0,00039$ .

**3) Pengaruh total (*total effect*)**

Dalam menentukan pengaruh total diantara variabel yang diteliti, ditetapkan formulasi sebagai berikut :

- a) Pengaruh konflik kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui stres kerja (Z), dengan nilai beta sebesar  $0,001 + 0,00039 = 0,00139$ .

Adapun rangkuman hasil analisis jalur pada penjabaran mengenai pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total pada masing-masing variabel dalam penelitian dapat dikemukakan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel IV-16**

**Hasil Kesimpulan Analisis Jalur**

Pengaruh Variabel	Pengaruh			Pengaruh Simultan
	Langsung	Tidak Langsung	Total	

Pengaruh X terhadap Z	0,001	-	-	-
Pengaruh (X) terhadap (Y) melalui (Z)	0,188	0,00039	0,00139	-
Pengaruh Z terhadap Y	0,390	-	-	-
$\epsilon_1$	0,994	-	-	-
$\epsilon_2$	0,901	-	-	-
Pengaruh X dan Z terhadap Y	-	-	-	0,188

Berdasarkan hasil keseluruhan pengaruh kausalitas diantara variabel konflik kerja (X), kinerja karyawan (Y) terhadap stress kerja (Z) sebagai variabel intervening dapat dirangkum sebagai berikut :

#### 4) Penapsiran

- a) Adapun pengaruh langsung konflik kerja (X) terhadap stres kerja (Z) adalah sebesar 0,001.
- b) Adapun pengaruh langsung stres kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,390.
- c) Adapun pengaruh langsung konflik kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,188.
- d) Adapun pengaruh tidak langsung konflik kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui stress kerja (Z) adalah sebesar  $0,001 \times 0,390 = 0,00039$ .
- e) Adapun pengaruh total konflik kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui stress kerja (Z) adalah sebesar  $0,001 + 0,00039 = 0,00139$ .

f) Adapun pengaruh simultan konflik (X), stress kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,188.

## **B. Pembahasan**

Hasil pengujian dari seluruh variabel dapat disimpulkan bahwa tidak semua variabel bebas berpengaruh pada variabel terikat, namun secara umum penelitian ini menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Hal ini dapat ditunjukkan dan banyaknya tanggapan kesejutan yang tinggi dari responden.

### **1. Pengaruh Konflik Kerja (X) Terhadap Stres Kerja (Z) pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan**

Adapun pengaruh yang negatif antara variabel konflik kerja terhadap stres kerja yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sig  $0,996 > 0,05$  dimana kedua variabel tersebut tidak dapat mempengaruhi satu dengan yang lainnya. sehingga konflik kerja tidak berpengaruh terhadap stress kerja .

Dengan demikian hal ini sejalan dengan penelitian Amelia (2015) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Malang bahwa konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan.

### **2. Pengaruh Konflik Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan**

Adanya pengaruh yang positif antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sig  $0,048 < 0,05$  sehingga konflik kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian hal ini sejalan dengan penelitian Bernhard (2014) Di

Universitas Sam Ratulangi Manado yang menyimpulkan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Stres Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan**

Adanya pengaruh yang positif antara konflik terhadap kinerja karyawan hal ini terlihat dari nilai koefisien  $\text{sig } 0,000 < 0,05$  sehingga stress kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian hal ini sejalan dengan penelitian Rosmida (2012) yang menyimpulkan bahwa variabel stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **4. Pengaruh Konflik Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Stres Kerja (Z) Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan terdapat pengaruh tidak langsung konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja adalah berpengaruh positif dengan nilai total yakni 0,00139. Dengan demikian stress kerja menjadi satu kesatuan dengan konflik sebagai perantara dari konflik kerja, maka secara tidak langsung konflik kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu oleh Slamet Supriyadi (2005) menyimpulkan bahwa “Konflik terhadap kinerja pegawai melalui variabel stres kerja sebagai variabel intervening dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Konflik berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai koefisien 5,114 dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $\text{sig } 0,000 < 0,05$ ”.

Menurut Mangkunegara (2009, hal. 155) mengemukakan bahwa “Dengan adanya konflik kerja dalam perusahaan maka kinerja pun tidak maksimal atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan”. Didalam menyelesaikan konflik, manajemen dituntut rasional, adil, netral dan penuh kesabaran.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisa data penelitian, maka dapat disimpulkan dari analisis data dan pembahasan tersebut. Kesimpulan yang dapat penulis ambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Tidak ada pengaruh positif/ signifikan antara variabel Konflik kerja terhadap stres kerja dikarenakan nilai Sig  $0,996 > 0,05$  sehingga hasil penelitian ini tidak sesuai hipotesis yang penulis kemukakan pada Bab II yang menyatakan adanya pengaruh antara Konflik kerja terhadap stres kerja pada PT. Sarana Agro Nusantara.
- 2) Ada pengaruh positif/ signifikan antara variabel Konflik kerja terhadap kinerja karyawan dikarenakan nilai Sig  $0,048 < 0,05$  sehingga hasil penelitian ini sesuai hipotesis yang penulis kemukakan pada Bab II yang menyatakan adanya pengaruh antara Konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara.
- 3) Ada pengaruh yang positif/ signifikan antar variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan dikarenakan nilai Sig  $0,000 > 0,05$  sehingga hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan pada Bab II yang menyatakan adanya pengaruh antar stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara.
- 4) Ada pengaruh tidak langsung antara variabel Konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja dengan nilai total sebesar  $0,00139$ . Sehingga

penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan pada Bab II yang menyatakan adanya pengaruh antara Konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja pada PT. Sarana Agro Nusantara.

## **B. SARAN**

Pada bagian akhir dari penelitian ini, penulis ingin menyampaikan saran yang mungkin saja bisa menjadi masukan bagi pihak PT. Sarana Agro Nusantara. Saran-saran yang dikemukakan berikut ini semoga bisa menjadi kontribusi pemikiran yang positif bagi pihak perusahaan.

- 1) Ada baiknya Konflik kerja juga berpengaruh terhadap stres kerja para karyawan dengan demikian hendaknya selalu berperan aktif atas pekerjaannya jika mengalami kesulitan hendaknya berkomunikasi dengan karyawan yang lebih memahami atas pekerjaan tersebut sehingga karyawan dapat menangani stres kerja yang dialaminya.
- 2) Ada baiknya Konflik kerja juga berpengaruh terhadap kinerja para karyawan dengan demikian hendaknya selalu berperan aktif atas pekerjaannya jika mengalami kesulitan hendaknya berkomunikasi dengan karyawan yang lebih memahami atas pekerjaan tersebut sehingga karyawan dapat menangani konflik kerja yang dialaminya.
- 3) Ada baiknya Stres kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. hendaknya karyawan memiliki waktu luang untuk menyegarkan pikiran yang tidak terlalu memaksa diri untuk menyelesaikan pekerjaan, pihak kantor telah menentukan waktu dimana untuk istirahat dan menetapkan waktu yang tepat untuk selesai sehingga karyawan tidak terlalu stres untuk setiap target kerja yang dilaksanakan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Dari Buku

- Bangun Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga
- Hani Handoko.(2009). *Manajemen (Edisi2)*. Yogyakarta. BPFE-YOGYAKARTA
- Iman Indra & Siswandi (2007). *Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Kasus dan Pemecahannya*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Juliandi, Azwar. (2013). *Metodeologi Penelitian Kuantitatif*. Ciptapustaka Media Perintis. Cetakan Pertama. Bandung
- Mangkunegara. A.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Siswandi (2011). *Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Kasus dan Pemecahannya (Edisi 3)*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Sondang. P. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. ANDI Yogyakarta.
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Dan Pengembangan. Metode Penelitian dan Pengembangan*. Bandung. ALFABETA BANDUNG.
- Sutrisno Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.

### Dari Jurnal

- Amelia Iresa Rahma 2015, Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Komittnen Organisasional dan Kinerja Karyawan (*Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang*) Juni 2015, Volume 23 Nomor 1.
- Bernhard Tewal 2014, Pengaruh Konflik Peran Terhadap Kinerja Wanita Karir Pada Universitas Sam Ratulangi Manado, *Junta! EMBA Vol 2 No 1 Tahun 2014*.
- Rosmida 2012, Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (*Studi Kasus Pada Dosen Politeknik Negeri Bengkalis*) Desember 2012, Volume 1 Nomor 1.
- VP Lengkong, dkk 2015, Pengaruh Konflik Penn Koflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. A;r Manado *Junta! EMBA Vol 3 No. 3 TAhun 2015*.