



## **Analisis Pengaruh Konflik Internal dan Stress Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Ambon**

**Febiola Matuankotta**

Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Ambon  
[matuankotta.febi@gmail.com](mailto:matuankotta.febi@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh konflik internal dan stress kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Ambon. Untuk memperoleh data dan informasi maka diambil sampel sebanyak 52 orang responden dengan teknik purposive sampling. Data diperoleh dari penelitian lapangan melalui kuesioner dan wawancara tidak berstruktur. Selain itu data juga diperoleh dari studi kepustakaan melalui bahan kepustakaan yang dikumpulkan berdasarkan teori para ahli yang berhubungan dengan penelitian. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisa regresi linear berganda, dan uji asumsi klasik yang kemudian diinterpretasikan. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji regresi linear berganda diketahui bahwa konflik internal dan stress kerja berpengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan. Diketahui dari hasil uji regresi linear berganda dimana koefisien regresi konflik internal (-0,287) dan koefisien regresi stress kerja (-0,416) yang berarti arah koefisiennya negatif. Jadi semakin tinggi konflik dan stress kerja semakin rendah semangat kerja karyawan pada KOPEGTEL Ambon. Kebenaran hipotesis diuji dengan uji parameter individual (uji t) dan uji signifikansi simultan (uji f), dan ternyata hasil penelitian menunjukkan Hipotesis diterima yaitu bahwa konflik internal dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Ambon.

**Kata Kunci:** Konflik Internal, Stress Kerja, Semangat Kerja

### **ABSTRACT**

This study aims to determine and analyze how the influence of internal conflict and work stress on employee morale at the Telkom Employee Cooperative (KOPEGTEL) Ambon. To obtain data and information, a sample of 52 respondents was taken using purposive sampling technique. Data obtained from field research through questionnaires and unstructured interviews. In addition, data were also obtained from literature studies through library materials collected based on the theories of experts related to the research. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis, and the classical assumption test which is then interpreted. Based on the results of research with multiple linear regression, it is known that internal conflict and work stress have a negative effect on employee morale. It is known from the results of multiple linear regression where the internal conflict regression coefficient (-0.287) and the work stress regression coefficient (-0.416) which means the direction of the coefficient is negative. So the higher the conflict and

work stress, the lower the employee morale at KOPEGTEL Ambon. The truth of the hypothesis was tested by testing individual parameters (t test) and simultaneous significance test (f test), and the results showed that the hypothesis was accepted, namely that internal conflict and work stress had a significant effect on employee morale at the Telkom Employee Cooperative (KOPEGTEL) Ambon.

**Keywords:** Internal Conflict, Work Stress, Work Spirit

## PENDAHULUAN

Konflik adalah suatu fenomena yang akan selalu mewarnai interaksi sosial sehari-hari dan menyertai kehidupan organisasi. Konflik merupakan suatu pertentangan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Konflik merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang tidak dapat dihindari, hal ini disebabkan karena konflik berasal dari karakteristik maupun kepribadian yang tidak cocok (Robbins, 1990:450). Terdapat tiga faktor yang dapat menyebabkan munculnya konflik internal, yaitu; komunikasi, struktur dan pribadi. Didalam suatu hubungan kerja terjadi interaksi interpersonal, baik antara atasan dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan. Ketika berinteraksi dalam suatu organisasi kepentingan dari tiap-tiap individu akan terbawa dalam interaksinya, dan proses interaksi yang terjadi dalam organisasi seringkali memicu terjadinya konflik internal. Konflik internal yang berkepanjangan akan menimbulkan ketegangan yang berefleksi buruk kepada sikap kerja dan perilaku karyawan yang merasa tidak nyaman dan tertekan dengan lingkungan kerjanya. Jika dibiarkan dapat mengakibatkan karyawan mengalami stress kerja. Stress adalah suatu istilah payung yang merangkumi tekanan, beban, konflik, kelelahan, ketegangan, panik, dan hilang daya.

Stress kerja adalah bentuk stress yang diakibatkan karena suatu pekerjaan, atau suatu kondisi yang timbul akibat interaksi antar manusia dengan pekerjaannya, ditandai dengan perubahan dalam diri orang tersebut yang menyebabkan penyimpangan dari fungsi yang normal (Soewondo, 1993 dalam Novindari 2007). Didalam organisasi ada faktor-faktor yang menjadi stressor yang kuat dalam menimbulkan stress kerja karyawan, yaitu: tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan hubungan antar pribadi, struktur organisasi, dan kepemimpinan (Robbins, 2001 dalam Novindari 2007).

Semangat kerja menggambarkan perasaan yang berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat kerja yang rendah (Moekijat, 1997 dalam Adnyani, 2008). Semangat kerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama. Semangat kerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan kepentingan perusahaan atau organisasi (Gondokusumo 1995 dalam Adnyani, 2008). Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan yang diharapkan. Permasalahannya tidak semua karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi (Moekijat, 2003:136).

Demikian halnya dengan Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Ambon, Sebagai mitra kerja PT. Telkom, KOPEGTEL adalah suatu organisasi yang bergerak dibidang ekonomi, yang segi-segi komersialnya harus diperhatikan. Untuk itu diperlukan karyawan-karyawan yang cakap, jujur, berpandangan luas, serta akur dan kompak dalam membina kerjasama dalam organisasi. Bentuk konflik internal yang terjadi pada KOPEGTEL Ambon dipicu adanya permasalahan dalam pelaksanaan pekerjaan yang berimbas pada adanya pertentangan antar individu yang ada didalam organisasi ini, perbedaan pandangan dan persepsi menyangkut

pekerjaan antara karyawan dengan karyawan, serta adanya persaingan yang dinilai tidak sehat dalam mencapai tujuan dan ambisi pribadi dari beberapa pihak yang dianggap telah berlaku curang dan merugikan, karena pihak lain merasa kehilangan hak ataupun kesempatan yang mereka miliki.

Pada tabel di bawah ini dapat terlihat tingginya absensi yang terjadi di KOPEGTEL Ambon.

**Tabel 1. Tingkat Absensi Juli-Desember 2019**

Bulan	Masuk (%)	Absen (%)
Juli	96	4
Agustus	92	8
September	90	10
Oktober	89	11
November	87	13
Desember	86	14

Sumber: KOPEGTEL Ambon

Bagi organisasi atau perusahaan, konsekuensi yang timbul dan bersifat langsung dari adanya masalah konflik di dalam organisasi adalah meningkatnya tingkat absensi, menurunnya semangat secara psikologis hingga *turnover* (Quick & Quick 1993).

Pada tabel di atas terlihat absensi karyawan yang tinggi, ini menunjukkan adanya suatu ketidakberesan atau masalah dalam organisasi ini. Berdasarkan latar belakang permasalahan ini maka penulis tertarik untuk menelitinya dengan judul ANALISIS PENGARUH KONFLIK INTERNAL DAN STRESS KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA KOPERASI PEGAWAI TELKOM (KOPEGTEL) AMBON.

## TELAAH TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Konflik Internal

#### *Pengertian Konflik*

Menurut Robins (2002:124), Konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi lain dan telah mempengaruhi secara negatif sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Konflik merupakan bagian dari kehidupan berorganisasi yang tidak dapat dihindari, hal ini disebabkan karena konflik berasal dari karakteristik maupun kepribadian yang tidak cocok.

Menurut Winardi dalam Chairul Furqon (2004), Konflik merupakan situasi dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai hanya oleh seorang diantara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak.

#### *Penyebab Konflik*

Konflik yang terjadi di dalam organisasi timbul sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi.

Menurut Handoko (1995:345) faktor penyebab munculnya konflik internal yaitu: 1) Komunikasi adalah, salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer atau karyawan yang tidak konsisten. 2) Struktur adalah, pertarungan kekuasaan dengan kepentingan-kepentingan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka. 3) Pribadi merupakan, ketidaksesuaian tujuan, tidak tahu nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

## Stress Kerja

### Pengertian Stress Kerja

Stress Kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stress kerja adalah bentuk stress yang diakibatkan oleh pekerjaan, atau suatu kondisi yang timbul akibat interaksi antara manusia dengan pekerjaannya, ditandai oleh perubahan dalam diri orang tersebut yang menyebabkan penyimpangan dari fungsi yang normal (Handoko, 1997:200).

Stress tidak sendirinya harus buruk, walaupun stress lazimnya dibahas dalam konteks negatif, stress juga memiliki nilai positif. Stress yang terlalu berat dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, akibatnya pada karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu kinerja mereka. Stress akan bernilai positif jika karyawan yang bersangkutan terpacu untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya dan memperbaiki kinerjanya. Stress merupakan suatu peluang bila stress itu menawarkan perolehan yang potensial (Robbins, 1996 dalam Noviandari 2007).

Menurut Douglas dalam Ventura (2001), stress kerja terbagi dua, yaitu: 1) Stress kerja negative atau *Distress*, bersifat merugikan dan menghasilkan perilaku karyawan yang disfungsional, seperti sering melakukan kesalahan, moral yang rendah, bersikap masa bodoh, dan absen tanpa keterangan. 2) Stress kerja positif atau *Eustress*, memberikan tantangan, dan perasaan untuk selalu berprestasi serta berperan sebagai faktor motivator yang kritis.

Menurut Sweeney dan McFarlin (2002:254-259) ada tiga hal yang dapat menyebabkan dan meningkatkan stress kerja, yaitu: 1) Pekerjaan itu sendiri; Pekerjaan atau jenis-jenis pekerjaan memiliki kadar stressor. Kadar stressor tersebut berbeda-beda sesuai dengan karakteristik dan resiko pekerjaan tersebut. Semakin tinggi resiko pekerjaan tersebut, semakin besar pula kadar stressornya. 2) Faktor-faktor kepribadian; Sebagaimana layaknya manusia sebagai makhluk pribadi, maka warga organisasi sebagai manusia yang berkepribadian juga memiliki sikap, sifat, dan emosi pribadi yang unik dan berbeda-beda tentunya. Setiap orang dengan kepribadiannya yang berbeda akan akan menafsirkan atau mempersepsikan persoalan yang dihadapinya dengan berbeda pula. Sehingga dengan persepsi pribadi yang berbeda itu akan menampilkan reaksi stress yang berbeda pula. 3) Perubahan; Perubahan sering dirasakan sebagai sesuatu yang tidak nyaman bagi kebanyakan orang dalam organisasi, karena perubahan memiliki akibat yang mungkin tak terduga, baik atau buruk. Oleh karena itu banyak orang yang kurang menyukai perubahan, yang dimaksudkan disini adalah perubahan yang mengancam zona nyaman yang selama ini sudah dimiliki.

Menurut Robbins (2001:565) ada tiga perangkat faktor yang menyebabkan timbulnya stress, yaitu: 1) Faktor Lingkungan; Keadaan lingkungan yang tidak menentu akan dapat menyebabkan pengaruh pembentukan struktur organisasi yang tidak sehat terhadap karyawan. Dalam faktor lingkungan terdapat tiga hal yang dapat menimbulkan stress bagi karyawan yaitu ekonomi, politik dan teknologi. Perubahan yang sangat cepat karena adanya penyesuaian terhadap ketiga hal tersebut membuat seseorang mengalami ancaman terkena stress. Hal ini dapat terjadi, misalnya perubahan teknologi yang begitu cepat. Perubahan yang baru terhadap teknologi akan membuat keahlian seseorang dan pengalamannya tidak terpakai karena hampir semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan dalam waktu yang singkat dengan adanya teknologi yang digunakannya. 2) Faktor Organisasi; didalam organisasi terdapat beberapa faktor yang dapat menimbulkan stress yaitu Tuntutan tugas, Tuntutan peran, Tuntutan hubungan antar pribadi, Struktur Organisasi, Kepemimpinan Organisasi. 3) Faktor Individu; Pada dasarnya, faktor yang terkait dalam hal ini muncul dari dalam keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik pribadi dari keturunan. Hubungan pribadi antara keluarga yang kurang baik akan menimbulkan akibat pada pekerjaan yang akan dilakukan karena akibat tersebut dapat terbawa dalam pekerjaan seseorang. Sedangkan masalah ekonomi tergantung dari bagaimana seseorang tersebut dapat menghasilkan penghasilan yang cukup bagi kebutuhan keluarga serta dapat menjalankan keuangan tersebut dengan seperlunya. Karakteristik pribadi dari keturunan bagi tiap individu yang dapat menimbulkan stress terletak pada watak dasar alami yang dimiliki oleh seseorang tersebut. Sehingga untuk itu, gejala stress yang timbul pada tiap-tiap pekerjaan

harus diatur dengan benar dalam kepribadian seseorang. Bila stress dialami oleh seorang individu, gejalanya dapat muncul sebagai keluaran atau hasil fisiologis, psikologis dan perilaku.

### *Gejala-gejala stress*

Terry Beehr dan John Newman (dalam Rice, 1999) mengkaji ulang beberapa kasus stres pekerjaan dan menyimpulkan tiga gejala dari stress pada individu, yaitu: 1) Gejala psikologis; Kecemasan, ketegangan, kebingungan dan mudah tersinggung, Perasaan frustrasi, rasa marah, dan dendam (kebencian), Sensitif, Memendam perasaan, penarikan diri, dan depresi, Komunikasi yang tidak efektif, Perasaan terkucil dan terasing, Kebosanan dan ketidakpuasan kerja, Kelelahan mental, penurunan fungsi intelektual, dan kehilangan konsentrasi, Kehilangan spontanitas dan kreativitas, Menurunnya rasa percaya diri; 2) Gejala fisiologis; Gejala-gejala fisiologis yang utama dari stres kerja adalah: Meningkatnya denyut jantung, tekanan darah, dan kecenderungan mengalami penyakit kardiovaskular, Meningkatnya sekresi dari hormon stres (contoh: adrenalin dan noradrenalin), Gangguan gastrointestinal (misalnya gangguan lambung), Meningkatnya frekuensi dari luka fisik dan kecelakaan, Kelelahan secara fisik dan kemungkinan mengalami sindrom kelelahan yang kronis (*chronic fatigue syndrome*), Gangguan pernapasan, termasuk gangguan dari kondisi yang ada, Gangguan pada kulit, Sakit kepala, sakit pada punggung bagian bawah, ketegangan otot, Gangguan tidur, Rusaknya fungsi imun tubuh, termasuk risiko tinggi kemungkinan terkena kanker; 3) Gejala perilaku; Gejala-gejala perilaku yang utama dari stres kerja adalah: Menunda, menghindari pekerjaan, dan absen dari pekerjaan, Menurunnya prestasi (*performance*) dan produktivitas, Meningkatnya penggunaan minuman keras dan obat-obatan, Perilaku sabotase dalam pekerjaan, Perilaku makan yang tidak normal (kebanyakan) sebagai pelampiasan, mengarah ke obesitas, Perilaku makan yang tidak normal (kekurangan) sebagai bentuk penarikan diri dan kehilangan berat badan secara tiba-tiba, kemungkinan berkombinasi dengan tanda-tanda depresi, Meningkatnya kecenderungan berperilaku beresiko tinggi, seperti menyetir dengan tidak hati-hati dan berjudi, Meningkatnya agresivitas, vandalisme, dan kriminalitas, Menurunnya kualitas hubungan interpersonal dengan keluarga dan teman, Kecenderungan untuk melakukan bunuh diri.

### **Semangat Kerja**

#### *Pengertian Semangat Kerja*

Menurut Hasibuan (2002:93), Semangat kerja merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat dikatakan bahwa semangat kerja merupakan suatu dorongan dan keinginan dari dalam diri individu untuk secara sukarela dan bersungguh-sungguh mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh dalam mengerjakan pekerjaannya.

Manifestasi dari semangat kerja dapat dilihat dari sikap karyawan sehari-hari terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan yang diharapkan. Karyawan dengan semangat kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif dalam berkerja, seperti; kesetiaan terhadap pekerjaan, kepatuhan, disiplin, ramah, optimis, dan tercapai kepuasan kerja (Moekijat, 2003:40). Permasalahannya tidak semua karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi.

#### *Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat Kerja*

Indikasi turunnya semangat kerja karyawan menurut Halsey (1988:67) dapat diukur melalui: 1) Presensi, merupakan kehadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya suatu organisasi selalu mengharapkan kehadiran karyawannya tepat waktu dalam setiap jam kerja. Tingkat kehadiran yang rendah merupakan salah satu indikator turunnya semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan. Pada umumnya bila semangat kerja karyawan menurun maka mereka akan malas untuk datang bekerja. 2) Kerjasama, merupakan sikap dari individu atau kelompok untuk saling membantu dan menginformasikan agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. Kerjasama dapat menimbulkan

dampak positif apabila dilakukan dengan niat baik, tujuan baik, dan dilakukan dengan cara yang baik pula. Kerjasama negatif dilakukan dengan niat dan tujuan yang tidak baik untuk mendapat kepentingan pribadi dengan cara yang dapat merugikan orang lain. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi, baik dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahan. 3) Tanggung jawab, merupakan suatu kewajiban untuk melaksanakan suatu tugas dan untuk apa seseorang dipertanggungjawabkan dalam pelaksanaan tugas yang diserahkan. Tanggung jawab sangat penting dalam penyelesaian pekerjaan, apabila karyawan memiliki semangat kerja dan ikut merasa memiliki organisasi maka ia akan terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab. 4) Kegairahan kerja, Setiap karyawan yang memiliki minat yang dalam dan bergairah dalam arti tidak merasa terpaksa dan tertekan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, akan memiliki semangat kerja yang tinggi dan positif. 5) Hubungan yang harmonis, Pergaulan antara individu-individu di tempat kerja sangat besar pengaruhnya terhadap semangat kerja. Dengan adanya sikap saling menghormati, saling menghargai, saling mempercayai, dan saling menerima satu sama lain baik selama melakukan pekerjaan maupun di luar jam kerja akan menimbulkan rasa senang yang dapat meningkatkan semangat kerja.

## **PENELITIAN TERDAHULU**

Nugroho (2007), dalam penelitian “Pengaruh Konflik dan Stres terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Kebumen”. Dari pegujian hipotesis diperoleh kesimpulan bahwa, konflik antar rekan sekerja, konflik antara pimpinan dan bawahan, stres karena beban kerja, stres karena waktu kerja dan stres karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 85 karyawan. Konflik antar rekan sekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja daripada yang lain, dibuktikan dengan nilai koefisien regresi parsial yang paling besar yaitu -6,980. Semakin tinggi tingkat konflik dan stres akan menurunkan kepuasan kerja sebaliknya apabila tingkat konflik dan stres menurun maka kepuasan kerja pegawai meningkat.

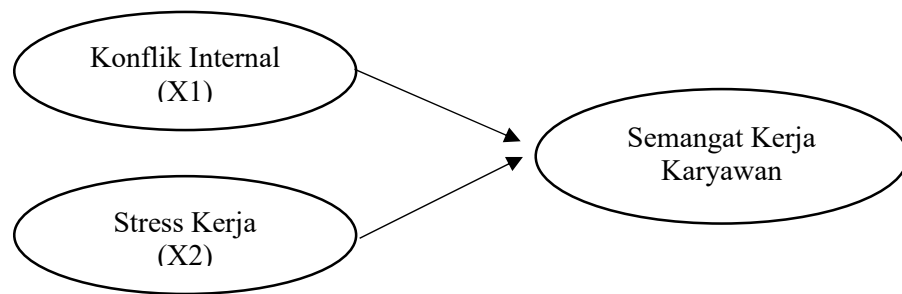
Hasil tersebut hampir sama dengan penelitian yang dilakukan Purwanto dan Nasir (2001) pada 700 akuntan pendidik yang bekerja di perguruan tinggi negeri maupun swasta di DKI Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, dan Surabaya yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara konflik dengan kepuasan kerja.

Pada penelitian pertama diketahui bahwa variabel bebasnya adalah konflik dan stress kerja, yang berarti sama dengan variabel bebas pada penelitian ini. Kedua penelitian di atas memiliki persamaan pada variabel terikat yaitu, kepuasan kerja. Menurut Nitisemito (1992:167) Kepuasan kerja itu erat kaitannya dengan semangat kerja karyawan karena semangat kerja dipengaruhi oleh ada atau tidaknya rasa ketidakpuasan dari diri karyawan. Karyawan dengan semangat kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif dalam bekerja seperti: kesetiaan, kegembiraan, kerja sama, kebanggaan, kepatuhan, disiplin, ramah, optimis, dan tercapai kepuasan kerja. Kedua penelitian terdahulu di atas dapat memperkuat hipotesis penelitian ini yaitu bahwa konflik internal dan stress kerja dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

### **Hipotesis**

Berikut adalah hipotesis dan kerangka koseptual dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub>** : Konflik internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Ambon.
- H<sub>2</sub>** : Stress kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Ambon.

**Gambar 1. Kerangka Koseptual**

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatori dengan pendekatan survei. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis dan secara umum data disajikan dalam bentuk angka-angka yang dihitung melalui uji statistik.

Populasi penelitian ini adalah karyawan Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Ambon, yang jumlah populasi keseluruhannya 112 orang. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling yang merupakan prosedur sampling atau yang dikenal sampling pertimbangan dengan kriteria yang dipakai untuk penentuan sampel dalam penelitian ini adalah target atau sasaran utama untuk dijadikan sampel adalah karyawan-karyawan yang terlibat atau terkena dampak dari adanya konflik internal organisasi ini. Dengan demikian maka penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 52 orang.

### Identifikasi Variabel

Definisi dan indikator variabel sebagai berikut: Variabel Bebas (*Independent Variable*); a) Konflik Internal (X1), Konflik internal merupakan bagian dari kehidupan berorganisasi yang tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan karena konflik berasal dari karakteristik maupun kepribadian yang tidak cocok. Konflik merupakan perselisihan, ketegangan, atau munculnya kesulitan-kesulitan lain diantara dua pihak atau lebih. Konflik juga merupakan sebuah situasi, dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang diantara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak (Robbins, 1990:450). Menurut Handoko indikatornya (1995:345): Komunikasi, merupakan penghubung antar individu. Komunikasi dalam hal ini berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten. Struktur, merupakan pertarungan kekuasaan antar individu dengan kepentingan-kepentingan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka. Pribadi, merupakan ketidaksesuaian tujuan, nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan kenyataan adanya perbedaan dalam ilai-nilai atau persepsi. b) Stress Kerja (X2), Stress Kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Indikator stress kerja dalam penelitian ini akan membahas tentang faktor penyebab stress dari organisasi dan gejala stress menurut Robbins (2001:565-567) yaitu; 1) Faktor Organisasi, yang terdiri atas Tuntutan tugas, pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan, memiliki kadar stressor. Kadar stressor tersebut berbeda-beda sesuai dengan karakteristik dan resiko pekerjaan tersebut. Semakin tinggi resiko pekerjaan tersebut semakin tinggi pula kadar stressornya; Tuntutan peran, Berkaitan dengan peran ganda, dimana karyawan harus menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang berbeda-beda dari atasan; Tuntutan hubungan antar pribadi, menyangkut interaksi dan kualitas hubungan yang terjalin antar individu dalam organisasi; Struktur organisasi, Susunan dan hubungan antar bagian, komponen dan posisi dalam suatu perkumpulan menyangkut jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing anggota organisasi. Struktur organisasi bertalian di antara

pekerjaan dalam hubungan yang relatif pasti dan terdapat di antara pekerjaan dalam organisasi; Kepemimpinan organisasi, Berkaitan dengan sikap dan perilaku pemimpin menyangkut kemampuannya dalam memberikan arahan dan pengaruh terhadap aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan tugas-tugas organisasi. 2) Gejala stress, Psikologis antara lain Ketidakpuasan, ketegangan, kecemasan dan kebosanan karyawan; Perilaku, yaitu Perubahan dalam tingkah laku karyawan yang mempengaruhi absensi, tingkat keluarnya karyawan serta perubahan perilaku lainnya yang berefek terhadap pekerjaan karyawan tersebut.

Variabel Terikat (*Dependent Variable*), Semangat Kerja merupakan suatu sikap individu atau kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh (Pariata Westra, 1980:185). Menurut Halsey (1988:67), semangat kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: a) Presensi, merupakan kehadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. b) Kerjasama, merupakan sikap dari individu atau kelompok untuk saling membantu dan menginformasikan agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. c) Tanggung jawab, merupakan keharusan pada seseorang yang melaksanakan kegiatan selayaknya apa yang diwajibkan kepadanya. d) Kegairahan kerja, merupakan perasaan senang yang dimiliki seseorang menyangkut minat dan kegairahannya dalam arti tidak merasa tertekan dan terpaksa dalam menyelesaikan pekerjaannya. e) Hubungan yang harmonis, merupakan hasil dari interaksi yang baik dari pimpinan kepada karyawan, maupun karyawan dengan karyawan.

### **Pengukuran Variabel**

Variabel-variabel ini akan diukur dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan sebagai responden. Didalam kuesioner dicantumkan sejumlah pernyataan terkait dengan indikator variabel bebas, konflik internal (x1) yaitu; komunikasi, struktur, dan pribadi. Indikator stress kerja (x2) yaitu; faktor organisasi (tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan hubungan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi), dan gejala stress (psikologis dan perilaku). Indikator variabel terikat (y) semangat kerja yaitu; presensi, kerjasama, tanggung jawab, kegairahan kerja, dan hubungan yang harmonis. kuesioner yang dibagikan akan diisi dengan system *checklist* dan skala yang digunakan adalah skala likert 1-5. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2006:), Skala poin (1) menunjukkan sangat tidak setuju, sebaliknya skala poin (5) menunjukkan tingkat partisipasi sangat setuju.

### **Pengujian Instrumen Penelitian**

Setiap instrumen dan variabel dalam penelitian ini akan di uji validitas, reliabilitasnya. Setelah itu digunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui bagaimana eratnya hubungan atau pengaruh antara satu atau beberapa variabel independen dengan sebuah variabel dependen. Persamaan regresi berganda dapat dirumuskan (Sugiyono, 2004:243), Analisis regresi berganda akan dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 16.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai korelasi positif dan lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa semua instrumen dalam penelitian ini valid, begitu pula dengan hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel memiliki nilai koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6, yang artinya bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.



## Analisis Regresi Linear Berganda

**Tabel 2. Hasil Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	94.140	12.634			7.452	.000
TotKI	-.287	.121	-.306		-2.374	.022
TotSK	-.416	.180	-.298		-2.315	.025

Sumber: Model regresi yang diolah

Berdasarkan hasil pengolahan dan perhitungan data pada tabel 2 di atas, didapat persamaan regresi sebagai berikut:

$$SKK = 94.140 - 0,287 KI - 0,416 SK$$

Konstanta sebesar 94.140 menyatakan bahwa jika variabel konflik internal dan stress kerja dianggap konstan, maka akan berpengaruh positif atau bersifat searah terhadap semangat kerja karyawan pada KOPEGTEL Ambon.

Koefisien regresi konflik internal memiliki nilai negatif sebesar -0,287, hal ini berarti semakin tinggi nilai konflik internal akan berpengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan.

Koefisien regresi stress kerja juga memiliki nilai negatif -0,416, hal ini berarti stress kerja tidak bersifat searah terhadap semangat kerja karyawan, jadi semakin tinggi nilai stress kerja akan berpengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan.

### Uji Asumsi Klasik

#### Multikolinearitas

**Tabel 3. Hasil Nilai Tolerance dan Nilai VIF**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Konflik Internal	0,999	1.001
Stress kerja	0,999	1.001

a. Dependent Variabel: Semangat kerja karyawan

Sumber: Model regresi yang diolah

Berdasarkan analisis yang dilakukan, hasil uji besaran *Tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*) dapat dilihat pada tabel 3. Untuk kedua variabel independen (konflik internal dan stress kerja) mempunyai angka VIF ada di sekitar atau > angka 1 (seperti: variabel konflik internal = 1,001, dan variabel stress kerja = 1,001). Demikian juga nilai *Tolerance* mendekati atau < 1 (seperti: variabel konflik internal = 0,999, dan variabel stress kerja = 0,999). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas pada model regresi yang digunakan atau tidak ada korelasi antar variabel independen.

Dengan menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen pada tabel 4 di atas, terlihat bahwa semua angka korelasi antarvariabel independen di bawah 95 %. Variabel stress kerja mempunyai korelasi yang cukup tinggi dengan variabel konflik internal sebesar 0,028 atau sekitar 2,8 %. Oleh karena itu korelasi ini masih jauh di bawah 95%, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas pada model regresi yang digunakan atau tidak ada korelasi antar variabel independen.

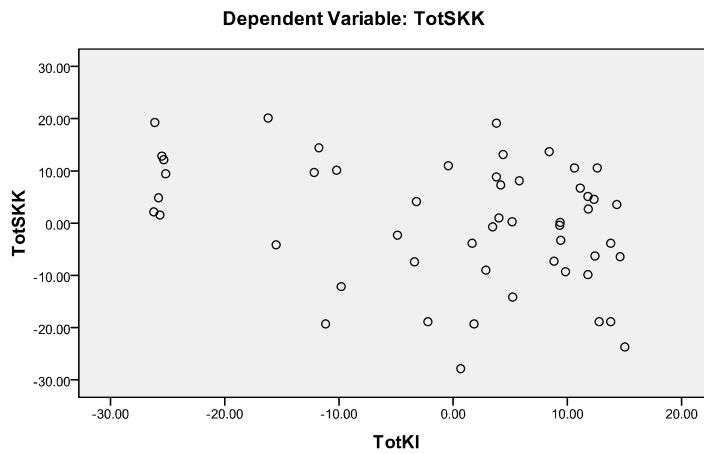
**Tabel 4. Uji Multikolinieritas**

		TotSKK	TotKI	TotSK
Pearson Correlation	TotSKK	1.000	-.314	-.307
	TotKI	-.314	1.000	.028
	TotSK	-.307	.028	1.000
Sig. (1-tailed)	TotSKK	.	.012	.014
	TotKI	.012	.	.422
	TotSK	.014	.422	.
N	TotSKK	52	52	52
	TotKI	52	52	52
	TotSK	52	52	52

Sumber: Model regresi yang diolah

*Heteroskedastisitas*

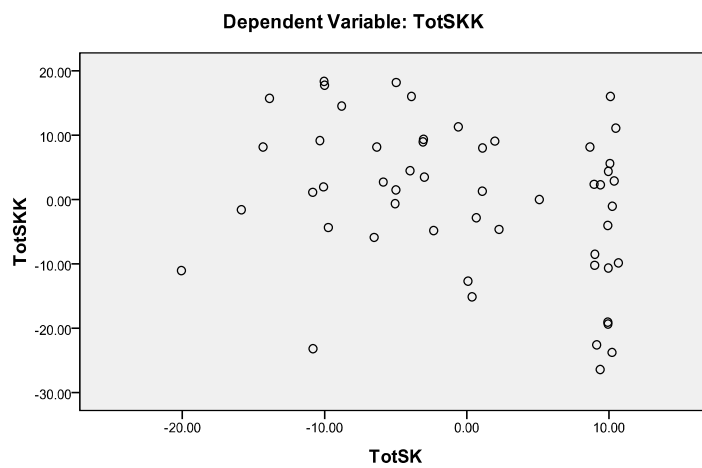
**Partial Regression Plot**



**Gambar 2. Grafik Scatterplot**

Sumber: Output SPSS

**Partial Regression Plot**

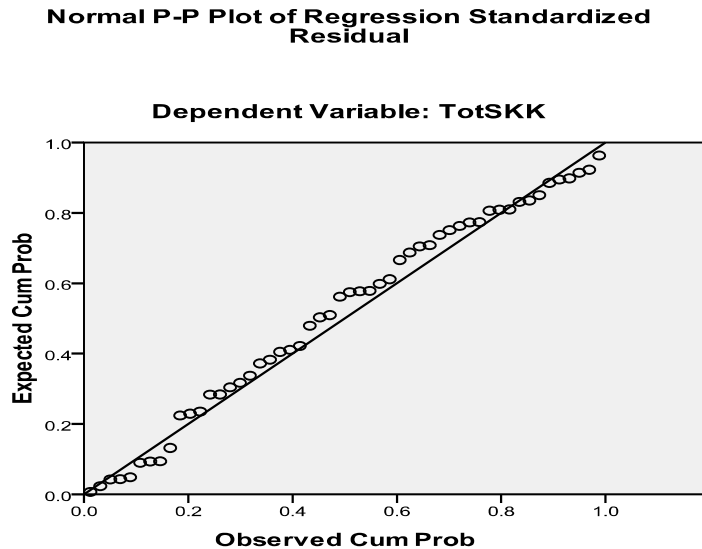


**Gambar 3. Grafik Scatterplot**

Sumber: Output SPSS

Pada gambar 2 dan 3 grafik Scatterplot di atas, diketahui bahwa titik-titik menyebar secara acak tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, atau tidak membentuk pola yang jelas sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel dependen (semangat kerja karyawan) berdasarkan masukan variabel independen (konflik internal, stress kerja).

*Normalitas*



**Gambar 4. Uji Normalitas**  
Sumber: Output SPSS

Berdasarkan grafik normal P-P Plot regresi pada gambar 4. terlihat titik-titik menyebar berhimpit di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal. Oleh karena itu, model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

## Uji Hipotesis

*Koefisien determinasi ( $R^2$ )*

**Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 <sup>a</sup>	.188	.154	11.34279

a. Predictors: (Constant), TotSK, TotKI

Sumber; Model regresi yang diolah

Pada tabel 5, nilai statistik *Adjust R Square* adalah 0,154 (lebih kecil dari angka *R Square*). Hal ini berarti 15,4 % variabilitas variabel dependen (Semangat kerja karyawan) dapat dijelaskan oleh variabilitas dari kedua variabel independen (Konflik internal dan Stress kerja). Sedangkan sisanya (100 % - 15,4 % = 84,6 %) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model regresi.

### Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen (konflik internal, stress kerja) yang dimasukkan kedalam model regresi secara individual dalam menerangkan variabel dependen (semangat kerja karyawan).

Kriteria keputusan (berdasarkan probabilitas):

- a. Jika probabilitas  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak
- b. Jika probabilitas  $< 0,05$  maka hipotesis diterima

**Tabel 6. Hasil Uji Statistik t**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	94.140	12.634		7.452	.000
	TotKI	-.287	.121	-.306	-2.374	.022
	TotSK	-.416	.180	-.298	-2.315	.025

a. Dependent Variable: TotSKK

Sumber: Model regresi yang diolah

Berdasarkan tabel hasil uji statistik t pada tabel 6 dapat diketahui nilai variabel konflik internal adalah -2,374 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,022 lebih kecil dari 0,05 ( $0,022 < 0,05$ ). Maka hipotesis pada penelitian ini diterima yang artinya bahwa variabel konflik internal secara individual berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada KOPEGTEL Ambon.

Diketahui juga bahwa nilai stress kerja sebesar -2,315 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,025 lebih kecil dari 0,05 ( $0,025 < 0,05$ ) yang artinya bahwa variabel stress kerja secara individual berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan KOPEGTEL Ambon.

Diantara kedua variabel independen (konflik internal dan stress kerja) yang paling dominan mempengaruhi semangat kerja karyawan pada KOPEGTEL Ambon adalah konflik internal. Hal ini dapat dilihat dari, nilai statistik t variabel konflik internal pada tabel yang memberikan nilai paling tinggi yaitu -2,374 sedangkan nilai statistik variabel stress kerja hanya sebesar -2,315. Jadi variabel yang paling kuat mempengaruhi semangat kerja karyawan pada KOPEGTEL Ambon adalah konflik internal.

### Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Untuk menguji kebenaran hipotesis dalam penelitian ini maka dilakukan uji signifikansi simultan. Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen (konflik internal, stress kerja) yang dimasukkan ke dalam model regresi, mempunyai pengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen (semangat kerja karyawan). Uji F dilakukan dengan melihat pada tingkat signifikansi sebesar 0,05.

Kriteria keputusan (berdasarkan probabilitas):

- a. Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka hipotesis di tolak
- b. Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka hipotesis diterima

Berdasarkan hasil uji statistik F (Anova) pada tabel 4.15 maka diketahui nilai F-hitung yang diperoleh sebesar 5,654 dengan probabilitas signifikansi 0,006 lebih kecil dari 0,05 ( $0,006 < 0,05$ ). Itu berarti hipotesis penelitian ini diterima, yaitu bahwa variabel independen (konflik internal dan stress kerja) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada KOPEGTEL Ambon. Dengan demikian kebenaran hipotesis telah dibuktikan bahwa Konflik internal dan stress kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Ambon.

**Tabel 7. Hasil Uji Statistik F  
ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1454.947	2	727.473	5.654	.006 <sup>a</sup>
	Residual	6304.284	49	128.659		
	Total	7759.231	51			

a. Predictors: (Constant), TotSK, TotKI

b. Dependent Variable: TotSKK

Sumber: Model regresi yang diolah

## Pembahasan

### Pengaruh Konflik Internal Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Pembahasan tentang pengaruh konflik internal terhadap semangat kerja karyawan dengan model regresi menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Dalam menjawab rumusan masalah ini secara parsial dapat dilihat berdasarkan hasil analisis model regresi. melalui analisis hasil uji regresi linear berganda pada tabel 2. dapat diketahui bahwa konflik internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan KOPEGTEL Ambon. Hal itu terbukti dari hasil analisis uji t pada tabel 6. dimana nilai t hitung lebih besar dari t tabel,

Konflik internal merupakan bagian dari kehidupan berorganisasi yang tidak dapat dihindari, hal ini disebabkan karena konflik berasal dari karakteristik maupun kepribadian yang tidak cocok. Seperti pada landasan teori pada bab 2 bahwa konflik internal memiliki dua sisi yaitu: merugikan (destruktif) dan menguntungkan (konstruktif), maka Konflik dapat mempengaruhi organisasi secara positif maupun negatif (Winardi 2004:6). Indikator konflik internal yang dipakai dalam penelitian ini yaitu; komunikasi, struktur dan pribadi. Berdasarkan analisis hasil uji regresi linear berganda pada penelitian ini dapat diketahui bahwa konflik internal yang terjadi memiliki pengaruh yang negatif terhadap semangat kerja karyawan. Hal itu terbukti dari hasil nilai koefisien regresi untuk konflik internal yang negatif.

Menurut Robbins (2006), konflik merupakan sebuah proses dimana sebuah upaya sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menghalangi usaha yang dilakukan oleh orang lain dalam berbagai bentuk hambatan (*blocking*) yang menjadikan orang lain tersebut merasa frustrasi dalam usahanya mencapai tujuan yang diinginkan atau merealisasi minatnya. Setiap konflik yang terjadi dalam organisasi dapat berpengaruh positif atau pun negatif terhadap karyawan dan pengaruhnya pada pengembangan diri, semangat dan gairah kerja karyawan tersebut. Konflik dapat menyebabkan seseorang menjadi termotivasi, lebih kreatif dan inovatif untuk mengelola konflik tersebut sebaik mungkin agar mendapatkan keuntungan secara optimal bagi karyawan maupun organisasi, atau sebaliknya konflik internal juga dapat menyebabkan seseorang menjadi kurang bersemangat dalam bekerja atau putus asa, yang berakibat kegagalan dalam beraktivitas (Suprihanto, dalam Sunyoto, 2004). Berdasarkan jawaban responden yang diberikan terhadap beberapa pernyataan yang ada pada kuesioner yang telah dibagikan maka dapat dikatakan bahwa Konflik internal yang terjadi pada Koperasi Pegawai Telkom Ambon ini adalah bentuk konflik yang bersumber dari adanya ketidakcocokan kepribadian, karakter, pemahaman serta perbedaan tujuan dari individu-individu yang menyebabkan konflik lebih cenderung kepada konflik hubungan interpersonal. Sejumlah jawaban atas pernyataan menyangkut komunikasi dalam organisasi menggambarkan adanya kerenggangan hubungan kerja yang mempersulit kerjasama antar karyawan. Demikian halnya dengan pernyataan menyangkut struktur organisasi yang ada pada kuesioner menggambarkan adanya persaingan-persaingan yang dinilai tidak sehat dalam organisasi ini. Hal ini mengganggu hubungan kerja didalam KOPEGTEL sehingga kerjasama antar individu dalam organisasi tidak terjalin dengan baik. Konflik internal yang terjadi ini mempengaruhi semangat kerja karyawan, hal ini dapat dilihat pada jawaban-jawaban responden mengenai semangat kerja, dimana pada indikator kerjasama jawaban responden menunjukkan bahwa kerjasama dalam KOPEGTEL masih belum baik, adanya persaingan-persaingan yang tidak sehat, dan adanya kerenggangan hubungan interpersonal di dalam organisasi ini, sehingga ada rasa ketidaknyamanan dan tertekan bila

berada di tempat kerja. Pada salah satu pernyataan menunjukkan bahwa terkadang karyawanpun merasa tidak bersemangat dalam bekerja. Dari keseluruhan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa konflik internal yang terjadi pada KOPEGTEL berpengaruh signifikan dan negatif terhadap semangat kerja karyawannya. Jadi semakin tinggi konflik internal yang terjadi akan menyebabkan semakin rendah semangat kerja karyawan KOPEGTEL.

Upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan, karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. Jika konflik tidak ditangani secara baik dan tuntas maka akan mengganggu keseimbangan sumber daya dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat. Menurut Gibson (1997) kegagalan dalam menangani konflik dapat mengarah pada akibat yang mencelakakan. Oleh karena itu penting bagi KOPEGTEL untuk segera memperhatikan masalah ini dengan jeli serta memutuskan apa cara yang tepat untuk menangani konflik internal yang terjadi ini.

### **Pengaruh Stress Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Pembahasan stress kerja terhadap semangat kerja karyawan dengan menggunakan model regresi menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Dalam menjawab rumusan masalah ini secara parsial dapat dilihat berdasarkan dari hasil analisis model regresi. Melalui analisis hasil uji regresi linear berganda pada tabel 2 dapat diketahui bahwa stress kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal itu terbukti dari hasil analisis uji t pada tabel 6. dimana t hitung yang diperoleh lebih besar dari t tabel.

Stress kerja mendefinisikan suatu bentuk tanggapan seorang karyawan baik secara fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungan kerjanya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Douglas dalam Ventura (2001) pada bab dua, bahwa stress kerja terbagi dua yaitu: Stress kerja positif (*Eustress*) yang bersifat memotivasi karyawan untuk selalu berprestasi, dan Stress Kerja negatif (*Distress*) bersifat merugikan dan menghasilkan perilaku karyawan yang disfungsional. Maka berdasarkan analisis hasil uji regresi linear berganda pada penelitian ini dapat diketahui bahwa konflik internal yang terjadi memiliki pengaruh yang negatif terhadap semangat kerja karyawan. Hal itu terbukti dari hasil nilai koefisien regresi stress kerja yang negatif.

Sejalan dengan meningkatnya stress, semangat kerja cenderung naik, karena stress masih berada pada tingkat rendah yang bersifat memotivasi dan membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja. Stress pada tingkat ini adalah suatu rangsangan sehat yang mendorong para karyawan untuk menanggapi tantangan pekerjaan. Akhirnya stress mencapai titik stabil yang kira-kira sesuai dengan kemampuan prestasi karyawan. Namun apabila selanjutnya, stress menjadi terlalu besar, semangat kerja akan mulai menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Akibat yang paling ekstrim adalah semangat kerja hilang, karyawan, menjadi tidak kuat lagi bekerja, putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari stress (Higgins dalam Umar, 1998:259). Indikator stress kerja dalam penelitian ini adalah; Faktor Organisasi (tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan hubungan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi) dan gejala stress (psikologis, perilaku). Berdasarkan jawaban responden terhadap beberapa pernyataan yang diberikan dalam kuesioner yang telah dibagikan dapat diketahui bahwa karyawan KOPEGTEL tidak terbebani dengan pekerjaan yang diberikan hanya saja ada peran-peran yang bertentangan dalam pekerjaan yang terkadang membingungkan mereka. Jadi dari segi tuntutan tugas dan tuntutan peran tidak berpotensi menjadi penyebab karyawan KOPEGTEL menjadi stress. Namun dari jawaban responden terhadap beberapa pernyataan mengenai tuntutan hubungan antar pribadi, kepemimpinan organisasi, dan struktur organisasi menggambarkan adanya potensi-potensi stress kerja yang dialami karyawan KOPEGTEL. Hal ini tercermin dari jawaban yang diberikan pada pernyataan menyangkut hubungan antar pribadi dimana karyawan membutuhkan dukungan dari atasan dalam bekerja. Dari segi kepemimpinan organisasi karyawan menginginkan sosok pemimpin yang adil dalam pembagian tugas-tugas, serta dapat menghargai hasil kerja mereka sebagai karyawan. Jawaban responden untuk pernyataan mengenai struktur organisasi menunjukkan bahwa peningkatan posisi karyawan dalam organisasi KOPEGTEL ini perlu diperhatikan lagi dengan lebih baik sehingga kesempatan dan peluang-peluang promosi

jabatan dapat merata sehingga semua karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk lebih berkembang dalam pekerjaan, sehingga hal ini tidak menjadi pemicu konflik ataupun stressor bagi karyawan karena mereka kehilangan hak ataupun kesempatan mereka. Untuk indikator kedua gejala stress, jawaban responden terhadap beberapa pernyataan menunjukkan bahwa mereka merasa gelisah, tertekan dan tidak nyaman bila berada di tempat kerja, sehingga mereka lebih memilih untuk tidak masuk kerja. Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa stress kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap semangat kerja karyawan. Jadi semakin tinggi stress kerja menyebabkan semakin rendah semangat kerja karyawan. Oleh karena itu pihak KOPEGTEL harus dapat menetralsisir kembali kadar stress agar tidak memberikan dampak yang lebih buruk bagi KOPEGTEL kedepannya.

### **Pengaruh Konflik Internal dan Stress Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan**

Pembahasan mengenai pengaruh konflik internal dan stress kerja terhadap semangat kerja karyawan dengan model regresi menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Dalam menjawab rumusan masalah ini secara simultan dapat dilihat berdasarkan hasil analisis model regresi. Melalui analisis hasil uji f pada tabel 7. dapat diketahui bahwa konflik internal dan stress kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan dan keduanya berpengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan. Jadi semakin tinggi konflik internal dan stress kerja, akan semakin rendah semangat kerja karyawan. Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan semangat kerja, demikian halnya dengan KOPEGTEL Ambon. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka para karyawan akan melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan lebih baik. Begitu juga sebaliknya jika semangat kerja turun maka kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan akan turun juga. Jadi dengan kata lain semangat kerja akan berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, pada penelitian ini indikator yang dipakai untuk konflik internal adalah; komunikasi, struktur, dan pribadi. Untuk stress kerja; faktor organisasi (tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan hubungan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi) dan gejala stress (psikologis, perilaku). Untuk semangat kerja karyawan adalah; presensi, kerjasama, tanggung jawab, kegairahan kerja, hubungan yang harmonis. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa hasil penelitian yang diketahui dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diedarkan, diketahui bahwa masalah konflik internal yang terjadi pada KOPEGTEL cenderung lebih kepada adanya konflik interpersonal, adanya persaingan-persaingan yang dinilai tidak sehat dalam organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan pribadi, kurangnya pemerataan peluang-peluang dan kesempatan promosi bagi karyawan, dan keinginan karyawan untuk memiliki sosok pemimpin yang berperan dalam mendukung karyawan-karyawannya dalam pekerjaan serta mampu menyelesaikan masalah yang terjadi di dalam organisasi dengan tuntas. Jika dilihat dari sisi organisasi salah satu misi KOPEGTEL adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan karyawan pada khususnya, serta masyarakat pada umumnya. Bertolak dari misi itulah KOPEGTEL seharusnya dapat melihat masalah ini, kemudian mencari jalan keluar untuk pemecahannya. Jika melihat pada jawaban-jawaban responden menyangkut semangat kerja, dapat diketahui bahwa kerjasama dan sikap saling membantu dalam organisasi masih kurang dan perlu lebih diperhatikan. Adanya persaingan yang tidak sehat sehingga mengganggu kerjasama dan merenggangkan hubungan interpersonal menjadi ancaman bagi KOPEGTEL. Akibat dari adanya konflik dan stress kerja yang terjadi dapat dilihat dari jawaban responden pada pernyataan semangat kerja karyawan indikator hubungan yang harmonis, dimana jawaban responden menggambarkan bahwa akibat dari adanya konflik dan stress kerja mereka menjadi enggan untuk berurusan dengan beberapa rekan kerja mereka. Hal itu membuat mereka merasa kurang nyaman dan menjadi tertekan bila berada di tempat kerja sehingga membuat mereka menjadi stress dan tidak bersemangat dalam bekerja. Konflik internal yang terjadi dan stress kerja yang dialami karyawan KOPEGTEL diketahui berpengaruh negatif dan telah menurunkan semangat kerja karyawan KOPEGTEL, padahal semangat kerja karyawan yang baik dan tinggi dapat membantu organisasi KOPEGTEL memperoleh keuntungan. Sebaliknya, bila semangat kerja turun dapat merugikan. Oleh karenanya masalah konflik internal dan stress kerja pada KOPEGTEL harus segera diselesaikan

dan dicari jalan keluarnya dengan memilih metode manajemen konflik dan manajemen stress yang tepat agar semangat kerja karyawan dapat ditingkatkan kembali untuk kebaikan bersama, baik bagi karyawan maupun organisasi, dengan demikian misi KOPEGTEL pun dapat terlaksana.

## **KESIMPULAN, SARAN, DAN REKOMENDASI**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat diambil disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: 1) Hasil uji penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa ternyata konflik internal secara parsial atau individual berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal itu terbukti melalui uji signifikan parameter individual (uji t) dimana nilai variabel konflik internal adalah -2,374 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,022 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka hipotesis pada penelitian ini diterima bahwa konflik internal berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada KOPEGTEL Ambon. Hasil uji penelitian juga membuktikan bahwa stress kerja secara parsial atau individual berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal itu juga terbukti melalui uji signifikan parameter individual (uji t) dimana nilai stress kerja sebesar -2,315 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,025 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka hipotesis diterima bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada KOPEGTEL Ambon. Hasil uji penelitian membuktikan kebenaran hipotesis bahwa konflik internal dan stress kerja signifikan mempengaruhi semangat kerja karyawan. Hal itu dapat dibuktikan dari hasil uji signifikansi simultan (uji f) dimana nilai f-hitung yang diperoleh sebesar 5,654 dengan probabilitas signifikansi 0,006 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Itu berarti variabel konflik internal dan stress kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan KOPEGTEL Ambon. 2) Konflik internal dan stress kerja berpengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan. Terbukti dari hasil uji regresi linear berganda dimana koefisien regresi konflik internal adalah -0,287 dan koefisien regresi stress kerja -0,416 yang berarti arah koefisiennya negatif. Jadi semakin tinggi nilai konflik internal dan stress kerja akan berpengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan atau dapat dikatakan bahwa semakin tinggi konflik internal dan stress kerja maka semakin rendah semangat kerja karyawan. 3) Diantara kedua variabel independen konflik internal dan stress kerja yang paling kuat berpengaruh terhadap turunnya semangat kerja karyawan KOPEGTEL adalah konflik internal. Terbukti dari hasil uji signifikan parameter individual (uji t) dimana nilai statistik t untuk konflik internal adalah sebesar -2,374 yang berarti lebih tinggi dari nilai statistik t stress kerja yang hanya -2,315. Jadi konflik internal merupakan faktor yang paling kuat pengaruhnya terhadap turunnya semangat kerja karyawan KOPEGTEL Ambon.

### **Saran**

Berikut saran yang dapat disampaikan penulis, berdasarkan hasil penelitian yang ada: 1) Pihak KOPEGTEL harus segera mencari jalan keluar untuk memecahkan persoalan yang sedang terjadi dalam organisasi menyangkut konflik internal. Penguasaan dan kemampuan manajemen konflik dari pemimpin atau penanggung jawab organisasi perlu ditingkatkan. Karena penerapan manajemen konflik yang baik dan metode manajemen konflik yang tepat dapat membantu pihak organisasi untuk menyelesaikan konflik yang ada tanpa harus ada pihak-pihak yang merasa dirugikan. 2) Kadar stress kerja yang dirasakan karyawan harus segera dinetralkan dengan penerapan manajemen stress yang baik dan tepat, sehingga kadar stress yang tinggi yang bersifat disfungsional dan merugikan organisasi tidak sampai terjadi. Melalui penerapan manajemen stress yang baik diharapkan dapat mengubah stress kerja menjadi positif dan fungsional yang bersifat memotivasi sehingga dapat menguntungkan baik bagi karyawan maupun organisasi. 3) Berikut adalah cara-cara yang dapat dijadikan KOPEGTEL sebagai alternatif pemecahan konflik internal: a) Hindari sumber konflik, Apabila dapat melakukan pekerjaan tanpa harus berinteraksi langsung dengan orang yang bisa menimbulkan konflik, maka hal ini akan menguntungkan. Kita tidak perlu menguras tenaga, pikiran dan waktu untuk mencoba mengubah mereka ataupun mengubah diri kita sendiri. Kita tidak perlu bersusah payah



mengatasi rasa kesal, ataupun marah yang muncul karena berurusan dengan mereka. Dengan demikian kita dan orang tersebut bisa melakukan pekerjaan masing-masing tanpa harus dipusingkan untuk menghadapi ketidakcocokan ataupun perbedaan-perbedaan menyolok lainnya yang bisa saja memiliki potensi yang besar sebagai penyebab konflik; b) Netralisasi sikap, Cara lain yang dapat dilakukan untuk mengatasi konflik adalah menetralkan sikap terhadap orang-orang yang berpotensi menjadi sumber konflik. Kalaupun tidak bisa menghindari interaksi dengan orang-orang yang mungkin dapat menyebabkan konflik, yang dapat dilakukan adalah menetralkan sikap terhadap orang-orang tersebut dengan mengabaikan kebiasaan-kebiasaan buruk mereka yang menyebalkan. Sebaliknya, yang dapat dilakukan adalah memfokuskan perhatian pada kekuatan orang-orang tersebut dan mencari strategi ampuh untuk memanfaatkan kekuatan mereka untuk mendukung pekerjaan kita; c) Ubah sikap kita, Kita mungkin tidak dapat mengubah sikap orang-orang yang tidak sepele, tetapi yang dapat kita lakukan adalah mengubah sikap kita pada pengaruh negatif yang mereka timbulkan. Jika mereka mulai berubah, maka kita tidak perlu merasa terusik; d) Sepakat (*Blending*), Cara lain yang diusulkan untuk mengatasi konflik yaitu dengan mengurangi perbedaan yang ada, mencari persamaan, dan berangkat dari persamaan tersebut. Kita bisa mencoba mengurangi perbedaan dengan bersama-sama berangkat menuju titik tengah. Cara lain adalah mencari titik persamaan dari sekian perbedaan yang ada. Maksudnya, jika ternyata kita memiliki perbedaan cara pandang tetapi memiliki tujuan akhir yang sama. Kita bisa memfokuskan pada tujuan yang sama tersebut; e) Saling memahami (*Understanding*), Alternatif lain dalam mengatasi konflik adalah mencari sumber masalahnya untuk kemudian memecahkan masalah tersebut bersama. Semua sikap ataupun tindakan serta keputusan yang dilakukan seseorang pasti ada alasannya. Jadi apabila sedang menghadapi konflik, yang pertama kali harus dilakukan adalah mengidentifikasi sumber penyebab konflik dan memilih strategi yang tepat untuk mengatasi konflik tersebut sehingga dapat mengubah konflik menjadi kerja sama yang harmonis. Dengan kerja sama ini diharapkan dapat lebih meningkatkan semangat kerja karyawan dan memperoleh banyak dukungan untuk berprestasi. Upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan, karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. Jika konflik tidak ditangani secara baik dan tuntas maka akan mengganggu keseimbangan sumber daya dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat.

Sebagai suatu hasil persepsi individu, maka stress kerja dapat diatasi dengan cara: a) Mengatur dengan baik rencana kerja. Apa target kerja hari ini, kapan waktu pengerjaannya, dan siapa saja yang bertanggungjawab dengan tugas tersebut, harus diatur sebelum karyawan memulai kerja. Sehingga tugas karyawan jelas, dan dapat terselesaikan tepat waktu tanpa tertunda dan menumpuk; b) Berusaha mencari solusi untuk setiap masalah kerja yang dihadapi. Sehingga setiap masalah memiliki pemecahan, agar tidak menumpuk menjadi beban besar dalam diri; c) Membangun suasana kerja yang menyenangkan. Baik hubungan yang menyenangkan dengan rekan kerja, dan menciptakan kondisi menyenangkan di lingkungan ruangan kerja karyawan; d). Menanyakan kepada pimpinan maupun rekan kerja, jika tidak mengerti dengan tugas yang didapat. Hal ini untuk mengurangi turunnya semangat kerja yang sering muncul ketika seseorang menemukan jalan buntu karena tidak mengerti tugas atau pekerjaan yang mereka peroleh; e) Melakukan kegiatan kecil untuk mereshuffle pikiran. Kegiatan ini bisa dilakukan dengan sekedar berdiri atau berjalan sebentar keluar ruangan, untuk menyegarkan pikiran Anda yang sudah mulai lelah dengan pekerjaan; f) Menyisihkan waktu untuk menyempatkan diri dengan berolahraga. Karena kegiatan tersebut dapat meningkatkan kekuatan fisik kita, serta memperlancar aliran darah pada tubuh Anda. Sebab kesehatan fisik yang sehat, juga berpengaruh besar terhadap kesehatan jiwa Anda; g) Dalam satu minggu sisakan satu hari libur bagi Anda. Hari libur sebaiknya jangan diisi dengan bekerja, lebih baik gunakan untuk melakukan kegiatan yang Anda senangi. Kegiatan ini dapat mengurangi tekanan serta beban pikiran yang dapat menyebabkan stress kerja; h) Melakukan kegiatan sosial atau keagamaan, diluar lingkungan kantor. Sehingga dapat berinteraksi dengan rekan baru dan lingkungan yang baru pula. Hal ini untuk mengurangi rasa jenuh pada lingkungan kerja.

Dari beberapa cara yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa stress kerja dapat diatasi dengan menciptakan lingkungan serta hubungan kerja yang nyaman dan kondusif.

Karena ketika karyawan sudah merasa nyaman dalam bekerja, semangat kerjanya pun akan meningkat.

Ada beberapa cara menurut Nitisemito dalam Novitasari (2006), untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam meningkatkan semangat kerja. Langkah-langkah yang harus ditempuh antara lain adalah: a) Memberikan gaji yang cukup; b) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang; c) Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat; d) Menciptakan suasana santai; e) Memberikan insentif yang terarah; f) Memperhatikan kebutuhan rohani karyawan; g) Menyertakan karyawan untuk diajak berunding.

### Rekomendasi

Penelitian selanjutnya disarankan untuk lebih kritis lagi pandangannya dalam menguraikan masalah dan pemecahannya. Disarankan juga agar penelitian selanjutnya dapat menambah indikator-indikator yang mempengaruhi stress kerja yang pada penelitian ini belum dilakukan, karena hanya membahas tentang penyebab stress kerja dari faktor organisasi dan belum membahas tentang penyebab stress dari faktor lingkungan dan faktor individu. Sehingga diharapkan penelitian selanjutnya lebih luas cakupannya dan dapat menjawab hubungan keterkaitan yang belum diteliti penulis dalam penelitian ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adnyani, Dewi, 2008, *Membina Semangat Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan*, Bulletin studi ekonomi volume 13. Denpasar: Universitas Udayana.
- Gibson, J. L. dkk., 1997, *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Halsey, George D, 1988, *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*, Jakarta: Rineka Cipta
- Hani Handoko, 1995, *Manajemen*, Edisi dua, Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, H. 1998, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: BBPE.
- Hasibuan, M.S.P., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Marini Purwanto & M. Nasir, 2001, *Pengaruh Variabel Role Conflict, Role Abiguity, dan Job Insecurity Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Pendidik*, Jurnal Bisnis Strategi, Vol. 7 Juli Th V.
- Moekijat, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*, Bandung: CV. Pionir Jaya.
- Nitisemito, A.S. 1992, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noviandari Ratna Restu, 2007, *Analisis Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. POS Indonesia (PERSERO) Jakarta Timur*.
- Novitasari, 2006, *Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Toko Buku Gramedia Semarang*. Universitas Negeri Semarang.
- Nugroho, 2007, *Pengaruh Konflik dan Stress Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Kebumen*.
- Quick, et. al., 1993, *Organizational Stress and Preventive Management*, USA, McGraw-Hill, Inc.
- Rice, P.L, 1999, *Stress and Health (3<sup>rd</sup> ed)*, Brooks/Cole Publishing Company.
- Robbins, Stephen. P., 1990, *Theory Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Terjemahan Jusuf Udaya, Jakarta: Arcan.
- Robbins, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jilid dua, Alih Bahasa Hadyana Pujatmaka, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, 2001, *Perilaku Organisasi*, Jilid 1. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sugiyono, 2005, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CAPS.
- Suprihanto et al., 2003, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: STIE Yayasan Keluarga Pahlawan Negara.
- Sweeney, Paul D. and McFarlin, Dean B, 2002, *Organizational Behavior: Solution for Management*, International Edition, Mc Graw Hill inc.

- Umar, H., 1998, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ventura, 2001, *Menciptakan Eustress di Tempat Kerja Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Terjemahan Harry Widyantoro, Media Ventura Volume empat.
- Westra Pariata, 1980, *Manajemen Personalia*, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Winardi, 2004, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Bandung: Mandar Maju.



Hak Kপি (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.

---