

**PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR
REGIONAL XI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
(BKN) MANADO**

SKRIPSI

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Terapan Manajemen (S.Tr.M)
Pada Program Studi Manajemen Bisnis*

Oleh

**NIKEN INDAH RAHAYU
NIM. 21053071**



**POLITEKNIK NEGERI MANADO
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI D-IV MANAJEMEN BISNIS
2025**

Niken Indah Rahayu, 2025. **“Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado”** Di bawah bimbingan Cysca Adelaida Juliana Langi, SE, M.Si dan Jacob Tateol S. Makapedua, SE. MTDev.

ABSTRAK

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian skripsi ini adalah apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana hubungan dan pengaruh konflik kerja dan stres kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan, serta mengetahui pengaruh konflik kerja dan stres kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Untuk menjawab tujuan tersebut digunakan alat analisis berupa statistik deskriptif, total skor, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2). Dari hasil analisis diperoleh nilai total skor konflik kerja sebesar 73,3% (kategori baik), stres kerja sebesar 72,4% (kategori baik), dan kinerja karyawan sebesar 76,4% (kategori baik). Hasil regresi menunjukkan persamaan $Y = 9,112 + 0,245X_1 + 0,317X_2$, dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,482 yang berarti konflik kerja dan stres kerja memberikan pengaruh sebesar 48,2% terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini. Uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu pula stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan (uji F), konflik kerja dan stres kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Konflik Kerja, Stres Kerja, Kinerja Karyawan

Niken Indah Rahayu, 2025. "**The Effect of Work Conflict and Work Stress on Employee Performance at the Regional Office XI of the State Personnel Agency (BKN) Manado**". Under the supervision of Cysca Adelaida Juliana Langi SE, M.Si and Jacob Tateol S. Makapedua, SE. MTDev.

ABSTRACT

The issues raised in this thesis research are whether workplace conflict affects employee performance, whether work stress affects employee performance, and how workplace conflict and work stress simultaneously affect employee performance at the Regional Office XI of the State Civil Service Agency (BKN) in Manado. The objectives are to determine the effect of workplace conflict on employee performance, to determine the effect of work stress on employee performance, and to determine the combined effect of workplace conflict and work stress on employee performance. To answer these objectives, analytical tools were used in the form of descriptive statistics, total scores, validity and reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression, t-tests, F-tests, and the coefficient of determination (R^2). The analysis results showed that the total score for work conflict was 73.3% (good category), work stress was 72.4% (good category), and employee performance was 76.4% (good category). The regression results show the equation $Y = 9.112 + 0.245X_1 + 0.317X_2$, with a coefficient of determination (R^2) value of 0.482, which means that work conflict and work stress have a 48.2% influence on employee performance, while the rest is influenced by other factors outside this study. The partial test (t-test) shows that work conflict has a significant effect on employee performance, as does work stress. Simultaneously (F-test), work conflict and work stress are proven to have a positive and significant effect on employee performance.

Keywords : Work Conflict, Work Stress, Employee Performance

MOTTO

“Be kind, Be humble, Be the love”

(SMTOWN)

“Semoga kamu tetap setia pada prinsipmu dan
bertemu dengan orang-orang Baik”

(Mark Lee)

“Compliment your self even just for the little things, it can make a big difference”

(Dino SVT)

Kupersembahkan Karya ini untuk :

Karya sederhana ini kupersembahkan dengan penuh cinta dan kerendahan hati kepada kedua orang tua yang tanpa lelah menyalurkan doa, kasih sayang, cinta yang tak terbatas, serta dukungan yang menjadi kekuatan terbesar dalam setiap langkahku. Terima kasih telah menjadi cahaya di setiap kegelapan, penguat di saat rapuh, dan alasan terindah untuk terus berjuang hingga akhirnya tiba pada titik ini.

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

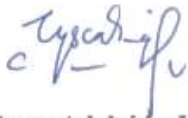
Skripsi oleh Niken Indah Rahayu
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Manado, September 2025

Disetujui,

Dosen Pembimbing 1

Dosen Pembimbing 2



Cysca Adelaida Juliana Langi, SE., M.Si
NIP. 196906131994032001



Jacob Tateol S. Makapedua, SE., MTDev
NIP. 196501211990031001

Ketua Panitia



Juliet P.T Makinggung, SE., M.Si
NIP. 197307222002122001

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN
PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR REGIONAL XI BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA (BKN) MANADO

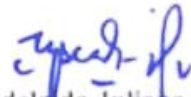
Oleh

NIKEN INDAH RAHAYU
NIM. 21053071

Telah Dipertimbangkan Di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Sebagai Salah
Satu Persyaratan Melaksanakan Penelitian Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Terapan Manajemen (S.Tr.M)

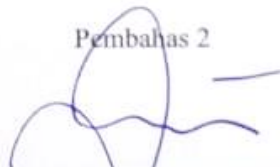
Pada tanggal, September 2025

Ketua/Penguji 1



Cysca Adellinda Juliaha Langi, SE., M.Si
NIP. 196906131994032001

Pembahas 2



Diana Roweina S. Maramis, SE., M.Si
NIP. 197209152002122001

Penguji 3





Juliet P.T. Makinggung, SE., M.Si
NIP. 197307222002122001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Administrasi Bisnis



Diana Roweina S. Maramis, SE., M.Si
NIP. 197209152002122001

 POLITEKNIK NEGERI MANADO 					
FORMULIR	FM-203 ed.A rev.0	ISSUE: A	Issued: 26-02-2020	UPDATE: 0	Updated: 00-00-0000

**SURAT PERNYATAAN
KEASLIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Niken Indah Rahayu
 NIM : 21053071
 Jurusan : Administrasi Bisnis
 Program Studi : Manajemen Bisnis
 Judul Skripsi : Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado

Dengan ini menyatakan bahwa tulisan karya ilmiah berupa Skripsi ini adalah asli karya penulis, tidak ada karya/ data orang lain yang telah dipublikasikan, dan bukan karya orang lain dalam rangka mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi, selain yang diacu dalam kutipan dan/ atau dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, jika dikemudian hari terbukti karya ini merupakan karya orang lain baik yang di publikasikan maupun dalam rangka memperoleh gelar akademik di perguruan tinggi, saya bersedia ditindak sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan siap untuk dicabut gelar akademik saya.

Manado, September 2025

Yang membuat pernyataan,



Niken Indah Rahayu
NIM. 21053071

BIOGRAFI

Nama Lengkap : Niken Indah Rahayu
NIM : 21053071
Tempat Tanggal Lahir : Airmadidi, 13 Juni 2003
Alamat Tempat Tinggal : Airmadidi Atas, Kec Airmadidi
Nama Ayah : Suprpto
Nama Ibu : Ratna Luawo
Alamat : Airmadidi Atas, Kec Airmadidi
Judul Skripsi : Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado (BKN) Manado
Dosen Pembimbing : 1. Cysca Adeleida Juliana Langi, SE, M.Si
2. Jacob Tateol S. Makapedua, SE. MTDev
Dosen Penguji : 1. Diana Roweina S. Maramis, SE, M.Si
2. Juliet P.T. Makinggung, SE.,M.Si
Waktu Pelaksanaan Ujian : Jumat, 19 September 2025



Manado, September 2025

Mahasiswa,

Niken Indah Rahayu

NIM. 21053071

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat dan hikmat-Nya sehingga proses penyusunan Skripsi ini bisa selesai tepat waktu dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat yang dilaksanakan oleh Politeknik Negeri Manado. Selain itu juga, skripsi ini bertujuan untuk mendeskripsikan segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian yang peneliti lakukan.

Dalam skripsi ini membahas tentang Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado. Dengan selesainya skripsi ini dan sampai akan menyusun skripsi, peneliti sadar bahwa begitu banyak bantuan yang telah diterima oleh peneliti, karena itu peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini :

1. Dra. Maryke Alelo, MBA sebagai Direktur Politeknik Negeri Manado.
2. Dra Diane Tangian, SH., M.Si sebagai Wakil Direktur Bidang Akademik Politeknik Negeri Manado.
3. Selvie Kalele, SE. M.Si sebagai Wakil Direktur Bidang Keuangan dan Umum Politeknik Negeri Manado.
4. Rudolf Mait, ST., MT sebagai Wakil Direktur Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Politeknik Negeri Manado.
5. Juliet P.T Makinggung, SE., M.Si sebagai Wakil Direktur Bidang Perencanaan dan Kerja Sama sekaligus Ketua Panitia Tugas Akhir dan Skripsi Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado.
6. Diana R.S Maramis, SE., MM sebagai Ketua Jurusan Administrasi Bisnis.
7. Arifmanuel Kolondam, SE., MM sebagai Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis.
8. Precylia R. Raming, SE., MM sebagai Koordinator Program Studi Manajemen Bisnis.
9. Vekky Supit, SE., M.Si sebagai Sekretaris Panitia Tugas Akhir dan Skripsi Jurusan Administras Bisnis.

10. Cysca Adelaida Juliana Langi, SE., M.Si sebagai Dosen Pembimbing 1 Skripsi sekaligus Dosen Penguji 1 Skripsi.
11. Jacob Tateol S. Makapedua, SE. MTDev sebagai Dosen Pembimbing 2 Skripsi.
12. Seluruh Tenaga Kependidikan Jurusan Administrasi Bisnis.
13. Orang Tua, Kaka, Adik yang selalu memberikan doa, dorongan serta inspirasi yang tak ternilai harganya serta semua dukungan baik moral maupun materi.
14. Teruntuk Teman terkasih, yaitu Imel, Rennie, Zeska, Shania, Syalom, Maicy, Riry, Praisyy yang telah banyak membantu dan saling memberi semangat selama kuliah.

Mengingat adanya keterbatasan dan kemampuan peneliti tentu Skripsi ini masih terdapat ketidaksempurnaan. Untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak. Semoga dengan adanya Skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Manado, September 2025

Peneliti,

Niken Indah Rahayu
NIM. 21053071

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
MOTTO	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	v
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN	vi
LEMBAR KEASLIAN PROPOSAL PENELITIAN	vii
BIOGRAFI	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Rumusan Masalah.....	4
1.4 Tujuan dan Manfaat	5
1.4.1 Tujuan Penelitian	5
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
2.1.3 Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2.2 Konflik Kerja	9
2.2.1 Pengertian Konflik Kerja.....	9
2.2.2 Dampak Konflik	10
2.2.3 Indikator Konflik	10
2.3 Stres Kerja	11
2.3.1 Pengertian Stres Kerja	11
2.3.2 Dampak Stres Kerja.....	12
2.3.3 Indikator Stres Kerja.....	14
2.4 Kinerja Karyawan.....	15
2.4.1 Definisi Kinerja Karyawan.....	15

2.4.2 Indikator Kinerja.....	17
2.5 Hubungan Antara Variabel Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Kinerja Karyawan.....	17
2.6 Hasil Penelitian Terdahulu.....	18
2.7 Alur Pikir	21
2.8 Hipotesis	22
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	24
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	24
3.2 Jenis dan Metode Penelitian	24
3.2 Jenis Penelitian	24
3.2.2 Metode Penelitian	24
3.3 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data	25
3.3.1 Jenis Data.....	25
3.3.2 Metode Pengumpulan Data	25
3.4 Populasi dan Sampel.....	26
3.4.1 Populasi	26
3.4.2 Sampel	26
3.5 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel.....	27
3.5.1 Variabel Konflik kerja (X_1).....	27
3.5.2 Variabel Stres Kerja (X_2)	28
3.5.3 Variabel Kinerja Karyawan	29
3.5.4 Pengukuran Variabel.....	30
3.6 Analisis Data.....	31
3.6.1 Statistik Deskriptif.....	31
3.6.2 Total Skor	31
3.6.3 Pengukuran Validitas dan Realibilitas	32
3.6.4 Uji Asumsi Klasik.....	33
3.6.5 Uji Hipotesis	34
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Gambaran Umum Instansi	36
4.1.1 Sejarah Singkat Instansi	36
4.1.2 Visi dan Misi Instansi	39
4.1.2 Struktur Organisasi Instansi.....	40
4.1.3 Uraian Tugas Setiap Jabatan.....	40

4.2 Hasil Analisis	43
4.2.1 Karakteristik Responden.....	43
4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif.....	45
4.2.3 Hasil Analisis Instrumen Jawaban Responden	48
4.2.4 Total Skor Konflik Kerja, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan	52
4.2.5 Uji Validitas dan Realibilitas	56
4.2.6 Uji Asumsi Klasik.....	60
4.2.7 Uji Regresi Linear Berganda	65
4.2.8 Uji Hipotesis	66
4.2 Pembahasan	68
BAB V PENUTUP	71
5.1 Kesimpulan.....	71
5.2 Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	76

DAFTAR TABEL

Tabel	Teks	Halaman
2.1	Penelitian Terdahulu.....	19
3.1	Kisi-Kisi Variabel Konflik Kerja	28
3.2	Kisi-Kisi Variabel Stres Kerja	29
3.3	Kisi-Kisi Variabel Kinerja Karyawan	30
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	44
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	45
4.4	Deskripsi Variabel Penelitian Konflik Kerja (X1), Stres Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y)	45
4.5	Rentang Skala Untuk Kategori Nilai Rata-Rata Skor	48
4.6	Instrumen Jawaban Konflik Kerja	49
4.7	Instrumen Jawaban Stres Kerja	50
4.8	Instrumen Jawaban Kinerja Karyawan	51
4.9	Presentase Total Skor Jawaban X1.....	52
4.10	Presentase Total Skor Jawaban X2.....	54
4.11	Presentase Total Skor Jawaban Y	56
4.12	Uji Validitas Konflik Kerja (X1).....	57
4.13	Uji Validitas Stres Kerja (X2)	58
4.14	Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y).....	59
4.15	Uji Reliabilitas X1, X2, Y	60
4.16	Rangkuman Uji Independen Antara X1 dan X2	63
4.17	Hasil Uji Regresi Linear Berganda	65
4.18	Hasil Uji t	66
4.19	Hasil Uji F	67
4.20	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
2.1	Alur Pikir	22
4.1	Logo BKN.....	36
4.2	Struktur Organisasi Kanreg XI BKN Manado	40
4.3	Total Skor Konflik Kerja (X1)	53
4.4	Total Skor Stres Kerja (X2).....	54
4.5	Total Skor Kinerja Karyawan (Y)	56
4.6	Grafik Korelasi dan Regresi Berganda X1, X2 dan Y	62
4.7	Normal Scatterplot	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Teks	Halaman
1	Daftar Pertanyaan Kuesioner	78
2	Skor Konflik Kerja (X^1).....	82
3	Skor Stres Kerja (X^2)	83
4	Skor Kinerja Karyawan (Y)	84
5	Tabel Nilai t.....	87
6	Tabel Nilai r.....	88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, semua perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan lain. Kesuksesan dari suatu manajemen tidak dapat dipisahkan dari sumber daya manusia sebagai aset terpenting di perusahaan. Sumber daya manusia merupakan pendorong utama dalam pelaksanaan seluruh aktivitas-aktivitas perusahaan sehingga harus dikelola dengan baik.

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting bagi suatu organisasi maupun instansi, dimana pada hakikatnya berfungsi sebagai faktor penggerak bagi setiap kegiatan. Suatu organisasi dalam melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan perlu adanya manajemen yang baik terutama sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan modal utama yang ada dalam organisasi (Hasibuan, 2019).

Sebagian besar instansi, kinerja para karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilannya. Kinerja yang tinggi dari setiap karyawan merupakan hal yang sangat diinginkan oleh semua organisasi maupun instansi karena akan memberikan harapan dalam pencapaian tujuan dan hasil yang maksimal. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan (Lestari et al., 2023).

Konflik dapat berdampak baik ataupun tidak tergantung bagaimana manajer mengontrol konflik yang terjadi. Dampak positif yang terjadi dengan adanya konflik misalnya memicu karyawan untuk dapat lebih produktif dan meningkatkan

kinerja karyawan, sedangkan dampak negatif yang timbul dapat menyebabkan tekanan terhadap individu atau kelompok lainnya.

Konflik harus bisa ditangani dengan baik, karena perbedaan status dan karena nilai-nilai atau persepsi yang berbeda dapat mengakibatkan mangkirnya karyawan yang merasa pada kondisi tertekan. Konflik kerja pada karyawan yang dapat terjadi yaitu adanya kesalahpahaman antar karyawan yang kadang terjadi dalam instansi tersebut karena perbedaan pola pikir atau pendapat para karyawan dan selalu menganggap bahwa dirinya paling benar, dan juga yang dapat memicu konflik kerja yaitu dengan adanya perbedaan kepribadian (Pradana, 2019). Kepribadian seseorang itu ada yang dominan, kalem, atau tertib menjalankan aturan. Ketika bekerja dalam tim, perbedaan ini bisa memicu konflik, kalau masing-masing tidak mau memahami perbedaannya dengan orang lain. Kemudian ada juga kinerja yang buruk. Saat seseorang menunjukkan kinerja yang tidak optimal dari semestinya, sehingga mengganggu kerja rekan atau divisi yang lain maka konflik kerja tak terhindarkan dan kejadian itu akan berakibat menimbulkan stres kerja.

Stres adalah suatu keadaan ketegangan atau tekanan yang mempengaruhi keadaan emosi, mental dan fisik seseorang yang menghadapi tuntutan dan hambatan yang besar. Stres dapat terjadi pada siapa saja dan dapat terjadi kapan saja karena stres merupakan bagian penting dalam kehidupan manusia.

Pradana (2019) juga berpendapat bahwa stres kerja merupakan aspek yang penting bagi instansi terutama keterkaitannya dengan kinerja karyawan. Secara menyeluruh suatu instansi harus memiliki kinerja yang baik, kinerja yang baik

dapat membantu instansi dalam memperoleh keuntungan, begitu juga sebaliknya bila kinerja menurun tentu dapat merugikan suatu instansi. Maka dari itu kinerja karyawan perlu memperoleh perhatian antara lain dengan jalan melaksanakan kajian berkaitan dengan konflik kerja dan stres kerja.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, konflik kerja yang terjadi di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado cenderung berupa konflik interpersonal. Beberapa karyawan membentuk kelompok-kelompok kecil yang menimbulkan persaingan antar kelompok, disertai kesalahpahaman dalam komunikasi maupun perbedaan kepribadian. Ada karyawan yang bersifat dominan, sementara lainnya lebih tenang atau prosedural, sehingga ketika bekerja dalam tim sering timbul perbedaan pendapat yang memicu ketegangan. Hal ini apabila tidak dikelola dengan baik berpotensi menghambat kerja sama dan menurunkan kinerja individu maupun kelompok.

Faktor lain yang juga berperan cukup kuat adalah stres kerja. Stres kerja dapat muncul karena beban kerja yang berlebihan, tuntutan penyelesaian tugas yang ketat, maupun peran ganda yang harus dijalankan karyawan. Fenomena nyata terjadi saat pelaksanaan Tes PPPK tahun 2025, di mana jumlah tenaga bantuan tidak sebanding dengan beban pekerjaan yang ada. Akibatnya, sebagian karyawan harus menangani pekerjaan ganda mulai dari persiapan administrasi, pengawasan teknis, hingga pelayanan peserta. Kondisi ini menyebabkan tekanan kerja yang tinggi, kelelahan, bahkan stres kerja, karena tuntutan penyelesaian tugas harus dilakukan tepat waktu sementara sumber daya yang tersedia terbatas.

Berdasarkan latar belakang yang terjadi, maka peneliti tertarik mengangkat judul mengenai : **“PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR REGIONAL XI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA (BKN) MANADO”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Sesuai dengan uraian yang dikemukakan dalam latar belakang, identifikasi masalah berdasarkan hasil observasi di lapangan adalah sebagai berikut :

1. Adanya konflik interpersonal berupa pembentukan kelompok kecil yang menimbulkan persaingan antar karyawan.
2. Perbedaan kepribadian dan gaya kerja (domian vs prosedural) yang memicu kesalahpahaman dalam kerja tim.
3. Kurangnya tenaga bantuan saat pelaksanaan Tes PPPK 2025 yang mengakibatkan sebagian karyawan harus mengerjakan tugas berganda.
4. Beban kerja berlebihan dan tenggat waktu yang ketat menimbulkan stres dan menurunkan konsentrasi karyawan.
5. Masih terdapat karyawan yang menyelesaikan pekerjaan kurang tepat waktu dan kinerjanya belum konsisten sesuai harapan instansi.

1.3 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, maka penulis merumuskan permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado ?

2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado ?
3. Apakah konflik kerja dan stres kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado ?

1.4 Tujuan dan Manfaat

1.4.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado.
2. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado.
3. Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja dan stres secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado.

1.4.2 Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti, penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti dan mahasiswa untuk memperdalam pemahaman tentang dinamika konflik dan stres kerja dalam organisasi.
2. Bagi Akademik, sebagai bahan panduan oleh peneliti selanjutnya dengan topik/judul yang sama dan referensi bacaan bagi semua mahasiswa/i yang membutuhkannya.

3. Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi serta dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengatasi masalah terait Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu proses yang kompleks dan dinamis, yang melibatkan serangkaian langkah mulai dari pengorganisasian, pengaturan, hingga pengelolaan sumber daya manusia (SDM), serta pengendalian untuk semua bahwa seluruh elemen bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi sebagai fondasi yang mendukung pertumbuhan dan kelangsungan baik dalam skala individu maupun bisnis.

Menurut Susan (2019) SDM adalah individu yang bekerja sebagai penggerak organisasi baik dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi aset, sehingga kemampuannya harus dilatih dan dikembangkan. Pengertian SDM secara luas dibagi menjadi dua yaitu, SDM Makro dan SDM Mikro. SDM Makro adalah jumlah penduduk usia produktif dalam satu wilayah, sedangkan SDM Mikro adalah orang yang bekerja pada institusi atau perusahaan.

Manajemen SDM adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan di mana SDM itu berada.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses kompleks yang mencakup pengorganisasian, pengaturan, dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia sebagai aset penting yang perlu dibor dan dikembangkan, sementara Manajemen Sumber Daya Manusia berfungsi untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan masyarakat. Disini perspektif sumber daya manusia sebagai investasi bagi instansi atau organisasi.

2.1.3 Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Busro (2018) berpendapat bahwa manfaat dari manajemen sumber daya manusia adalah memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan atau karyawan yang memiliki kinerja tinggi, selalu siap mengatasi perubahan, serta memenuhi kewajiban sebagai pekerja secara legal. Tidak hanya itu, tujuan selanjutnya adalah menerapkan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan perusahaan mampu mencapai tujuannya.

Peranan adanya MSDM sendiri secara garis besar adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, yang melibatkan tenaga kerja manusia yang ada di dalamnya, yang bukan hanya cakap, terampil, namun juga harus memiliki kemauan serta kesungguhan dalam bekerja secara efektif dan efisien.

2.2 Konflik Kerja

2.2.1 Pengertian Konflik Kerja

Konflik menurut Didirolano dalam (Yasiri & Almanshur, 2022) sebuah proses yang dimulai ketika seorang individu atau kelompok merasakan perbedaan dan pertentangan antara individu dengan individu lain. Konflik juga merupakan perselisihan dengan adanya masalah di antara kedua belah pihak. Konflik membuat disposisi perlawanan antara dua kelompok, dimana pertemuan termasuk saling memandang sebagai penghalang dan penghambat untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan mereka masing-masing.

Dalam konteks organisasi, konflik dapat timbul karena adanya perbedaan dalam persepsi, penilaian, atau kepentingan antara individu atau kelompok yang berinteraksi dalam lingkungan kerja. Konflik dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti konflik antardepartemen, konflik antarindividu, konflik peran, konflik kepentingan, atau konflik terkait sumber daya (Putra, 2020).

Manajemen konflik merupakan upaya untuk mengelola konflik dengan cara yang konstruktif, termasuk pengidentifikasian sumber konflik, komunikasi efektif, negosiasi, mediasi, atau penyelesaian konflik melalui mekanisme yang sesuai. Tujuan manajemen konflik adalah untuk mencapai pemahaman bersama, penyelesaian yang memuaskan, dan meminimalkan dampak negatif konflik terhadap hubungan dan kinerja pihak-pihak yang terlibat (Rialmi, 2021)

Dari uraian pendapat mengenai konflik, disimpulkan bahwa konflik merupakan situasi dimana ada perbedaan pandangan, tujuan atau kebutuhan antara

individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Konflik dapat terjadi karena berbagai alasan, termasuk perbedaan budaya, status, atau latar belakang pendidikan.

2.2.2 Dampak Konflik

Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan. Konflik yang berkepanjangan atau intens dapat mengganggu fokus dan konsentrasi karyawan, yang pada gilirannya dapat menyebabkan penurunan produktivitas. Konflik yang tidak terselesaikan dengan baik juga dapat menghambat kerja tim, mengganggu aliran informasi, dan menghambat kerja sama antara individu atau kelompok (Julaeha, 2019).

Konflik yang berlarut-larut atau tidak ditangani dengan baik dapat menyebabkan peningkatan tingkat pergantian karyawan. Individu yang merasa terjebak dalam konflik yang tidak selesai atau tidak adanya solusi yang memuaskan mungkin memilih untuk meninggalkan organisasi. Hal ini dapat menyebabkan hilangnya bakat dan pengetahuan yang berharga serta meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan bagi organisasi. Konflik yang tampak atau diketahui oleh pihak luar dapat merusak citra dan reputasi organisasi. Konflik yang sering terjadi atau terungkap ke publik dapat memberikan kesan negatif tentang budaya kerja dan kemampuan manajemen organisasi untuk mengatasi masalah internal (Rialmi, 2021).

2.2.3 Indikator Konflik

Indikator konflik menurut (Juartini, 2021) adalah sebagai berikut :

1. Kesalahan komunikasi, apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasa dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.
2. Perbedaan tujuan, apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan tersebut.
3. Perbedaan pendapat, perbedaan pendapat seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.
4. Interdependensi aktivitas kerja, terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.
5. Kesalahan dalam afeksi, apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana batin.

2.3 Stres Kerja

2.3.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja adalah keadaan ketegangan fisik dan psikologis yang dialami oleh individu sebagai respons terhadap ketidakcocokan antara tuntutan pekerjaan yang diterima dan sumber daya yang dimiliki untuk memenuhi tuntutan tersebut (Fadli et al., 2024). Stres kerja dapat terjadi ketika individu mengalami tekanan,

beban kerja yang berlebihan, atau situasi yang menantang dalam lingkungan kerja mereka.

Stres kerja melibatkan interaksi antara individu dan lingkungan kerja, dimana individu merespons tuntutan dan tekanan yang berasal dari pekerjaan mereka. Tuntutan pekerjaan dapat berupa jadwal yang padat, tuntutan fisik yang tinggi, beban kerja yang berlebihan, deadline yang ketat, kurangnya kontrak pekerjaan, konflik peran, kurangnya dukungan sosial, ketidakjelasan tugas, atau ketidakadilan dalam lingkungan kerja. Dari uraian pendapat mengenai stres, disimpulkan bahwa stres dalam konteks kerja merujuk pada perasaan lelah, cemas, atau terbebani yang disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan, konflik internal, atau lingkungan kerja yang tidak mendukung. Stres kerja dapat mempengaruhi kinerja individu, menurunkan moral, dan bahkan menyebabkan penurunan kesehatan fisik dan mental.

Beberapa Konsep dari stres yang dijelaskan oleh penulis yang pada dasarnya memiliki arti yang sama. Stres kerja digambarkan sebagai respon penyesuaian yang dilatar belakangi oleh perbedaan individu atau proses psikologis, yang dimana respon ini bersifat eksternal (Lingkungan), situasi, peristiwa yang menetapkan persyaratan psikologis/fisik yang berlebihan kepada seseorang. stress sebagai keadaan interaksi antara seseorang dengan pekerjaannya, yang ditandai dari diri seseorang yang dimana memaksa mereka untuk bersifat menyimpang.

2.3.2 Dampak Stres Kerja

Stres kerja jika tidak dikelola dengan baik akan beresiko dan berikut dampak dari stres kerja :

1. Dampak pada Kesehatan Fisik Stres kerja yang kronis dapat berkontribusi pada peningkatan risiko terhadap masalah kesehatan fisik. Ini termasuk peningkatan risiko penyakit kardiovaskular, tekanan darah tinggi, gangguan tidur, sakit kepala, gangguan pencernaan, kelelahan kronis, dan penurunan sistem sistem kekebalan tubuh. Peningkatan risiko ini dapat mengarah pada absensi yang lebih tinggi dan biaya perawatan kesehatan yang meningkat (Retnowati et al., 2020).
2. Dampak pada Kesehatan Mental Stres kerja yang berkepanjangan dapat berkontribusi pada masalah kesehatan mental seperti kecemasan, depresi, gangguan kecemasan, kelelahan emosional, dan kecenderungan terhadap kecanduan atau perilaku tidak sehat lainnya. Stres kerja yang parah dapat menyebabkan burnout, yaitu keadaan kelelahan emosional, kehilangan minat, dan penurunan motivasi yang signifikan (Novaritpraja, 2020).
3. Penurunan Produktivitas dan Kinerja Stres kerja yang tinggi dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Individu yang mengalami stres yang berlebihan cenderung mengalami kesulitan dalam konsentrasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Hal ini dapat menyebabkan penurunan efisiensi kerja, peningkatan kesalahan, dan penurunan kualitas hasil kerja (Mardikaningsih et al., 2022).
4. Ketidakpuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan yang Menurun Stres kerja yang tinggi dapat berdampak pada tingkat ketidakpuasan kerja yang lebih tinggi. Individu yang merasa stres cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, kurang bersemangat, dan kurang terlibat dalam pekerjaan

mereka. Dampaknya dapat dirasakan pada tingkat layanan pelanggan yang menurun, kehilangan pelanggan, dan citra organisasi yang terpengaruh (Siswoyo & Sulistyani, 2020).

5. Konflik dan Ketegangan Hubungan Stres kerja yang berkepanjangan dapat menyebabkan meningkatnya konflik antar personal dan ketegangan hubungan di tempat kerja. Stres dapat mempengaruhi komunikasi, kerja tim, dan hubungan interpersonal yang positif. Ini dapat mengganggu kolaborasi, kerjasama, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak harmonis (Pahlawati et al., 2022).
6. Tingkat Pergantian Karyawan yang Tinggi Stres kerja yang berkepanjangan dan tidak ditangani dengan baik dapat menyebabkan peningkatan tingkat pergantian karyawan. Karyawan yang merasa stres dan tidak puas dengan pekerjaan mereka mungkin mencari kesempatan kerja yang lebih baik, meninggalkan organisasi, dan menyebabkan biaya tinggi dalam penggantian karyawan (Pahlawati et al., 2022).

2.3.3 Indikator Stres Kerja

Indikator stres kerja menurut (Luthans, 2006). Memiliki indikator yang menyangkut stres kerja, diantaranya yaitu :

1. Tuntutan tugas. Merupakan sebuah faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang, seperti kondisi kerja dan jam yang mempengaruhi fisik.
2. Tuntutan peran. Mengaitkan dengan dengan nasehat yang diberikan kepada individu sebagai fungsi dari tugas tertentu yang dilaksanakan dalam suatu

organisasi sarannya diberikan kepada individu sebagai fungsi dari tugas tertentu yang dilaksanakan dalam suatu organisasi.

3. Tuntutan Antar Pribadi Tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan kerja dan hubungan interpersonal yang buruk dapat menimbulkan stres yang signifikan, terutama pada karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.
4. Struktur Organisasi Citra lembaga ini ditandai dengan struktur organisasi yang tidak jelas dan ketidakjelasan posisi, peran, wewenang dan tanggung jawab.
5. Kepemimpinan Organisasi Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen bagi organisasi. Banyak pihak dapat menciptakan iklim organisasi yang berhubungan dengan stres, ketakutan, dan kecemasan.

Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa indikator stres kerja terdiri dari :

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan
2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil
3. Ketegangan dan kesalahan
4. Waktu peralatan kerja yang kurang memadai
5. Konflik antar pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja
6. Balas jasa yang rendah

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Definisi Kinerja Karyawan

Definisi kinerja karyawan adalah evaluasi atau pengukuran sejauh mana individu mencapai tujuan dan tugas yang ditugaskan kepada mereka dalam konteks

pekerjaan (Fadli et al., 2024). Kinerja karyawan melibatkan penilaian tentang sejauh mana individu berhasil memenuhi harapan dan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan tidak hanya mencakup hasil kerja yang dicapai, tetapi juga melibatkan aspek-aspek seperti produktivitas, kualitas pekerjaan, inisiatif, kemampuan beradaptasi, keterampilan interpersonal, partisipasi dalam tim, dan kemampuan untuk memenuhi tenggat waktu. Kinerja karyawan dapat diukur secara kualitatif (misalnya melalui penilaian subjektif oleh atasan) atau secara kuantitatif (misalnya dengan menggunakan indikator kinerja, metrik, atau angka statistik) (Krisnandi & Saputra, 2021).

Pramesti et al. (2019) juga menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja dapat juga diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja.

Dari uraian pendapat mengenai kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan evaluasi dan penilaian yang dilakukan kepada karyawan untuk mengetahui kemampuan mereka dan mengukur produktivitas selama bekerja. Ini adalah mekanisme yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan.

2.4.2 Indikator Kinerja

Indikator adalah pengukuran atau metrik yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja karyawan. Silaen et al. (2021) menjelaskan terdapat enam indikator kinerja karyawan meliputi :

1. Kualitas yang berasal dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan.
2. Kuantitas adalah jumlah yang diproduksi dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu adalah tingkat kegiatan yang diselesaikan pada awal waktu yang telah ditentukan dalam hal koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya.
4. Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan menjalankan pekerjaannya.

2.5 Hubungan Antara Variabel Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Kinerja Karyawan

Konflik kerja dan stres kerja sering kali saling berkaitan dan menjadi kombinasi yang memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Konflik yang tidak terselesaikan dengan baik dapat memicu stres kerja, sedangkan stres yang berkepanjangan dapat memperbesar potensi terjadinya konflik interpersonal dan antarbagian di dalam organisasi. Dalam praktiknya, tekanan pekerjaan yang tinggi dan hubungan kerja yang kurang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif, sehingga karyawan tidak dapat bekerja dengan maksimal. Akibatnya, kualitas hasil kerja menurun, efisiensi kerja terganggu, serta loyalitas dan kepuasan kerja karyawan ikut berkurang.

Karyawan yang mengalami konflik kerja dan stres kerja dalam intensitas tinggi cenderung kehilangan semangat, inisiatif, serta mengalami penurunan kinerja baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga memperhatikan keseimbangan emosional dan sosial melalui strategi manajemen konflik dan stres kerja yang tepat. Dengan mengelola konflik dan stres kerja secara efektif, perusahaan akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, harmonis, dan produktif, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

2.6 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar dalam penyusunan penelitian, yang berguna sebagai perbandingan dan rujukan bagi penelitian selanjutnya. Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai pendukung penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	“Pengaruh Konflik dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hypermart Lippo Plaza Kupang”. (Kristina Bete et al., (2023).	Mengkaji dampak konflik dan stres kerja terhadap kinerja.	Objek penelitian di sektor ritel modern.	Konflik dan stres kerja berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja.
2	“Pengaruh Konflik dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Delima Pinglogistik Jakarta Timur”. (Tini Juartini, 2021)	Mengkaji dampak konflik dan stres kerja.	Sampel di sektor logistik.	Konflik dan stres kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja.
3	“Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja PT. Tirta Investama Airmadidi”. (Dian Andriani et al., 2020)	Membahas pengaruh konflik kerja dan stres kerja.	Variabel dependen adalah motivasi kerja, bukan kinerja.	Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ; stres kerja tidak signifikan secara parsial.
4	“Pengaruh Stres Kerja, Disiplin, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT National Super”(Andre Fitriano et al., 2020).	Stres kerja sebagai variabel utama.	Tidak meneliti konflik kerja, menambah variabel disiplin dan komunikasi.	Semua variabel (stres, disiplin, komunikasi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
5	“Pengaruh Konflik dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Alfamart Wilayah Tigaraksa”. (Ahmad	Meneliti variabel konflik dan stres kerja.	Konflik dan stresn kerja tidak signifikan secara parsial, hanya	Konflik dan stres tidak berpengaruh secara parsial namun signifikan

- Maulana Irfanudin, 2021) signifikan secara simultan. secara simultan terhadap kinerja.
- 6 “Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan RS Bhakti Dharma Husada Surabaya”. (Lilik Firdaus, 2021) Fokus pada konflik dan stres kerja. Konteks pandemi COVID-19 di rumah sakit. Konflik dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat secara simultan.
- 7 “Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Rizky Tanjung Mas”. (Azrina Zhra Yofani et al.,2024). Variabel utama : konflik kerja dan stres kerja Konflik kerja tidak signifikan secara parsial. Konflik kerja tidak signifikan ; stres kerja signifikan ; secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- 8 “Pengaruh Konflik Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan AVSEC Angkasa Pura II”. (Ilham Syuhada & Wan Rizca Amelia, 2021). Konflik kerja sebagai variabel independen. Stres kerja tidak dibahas ; fokus pada semangat kerja. Konflik kerja dan semangat kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja.
- 9 “Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Panasea Banjarmasin”. (Abdul Kadir et al., 2023) Meneliti pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. Fokus tambahan pada variabel beban kerja, bukan konflik kerja. Stres kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ; stres kerja merupakan variabel dominan.

- 10 “Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Universitas Yos Soedarso”. (Muhammad Alif Rahman, 2023)
- Konflik dan stres kerja sebagai variabel utama.
- Konflik kerja dan stres kerja sebagai variabel ketiga.
- Menambahkan lingkungan kerja sebagai variabel ketiga.
- Ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

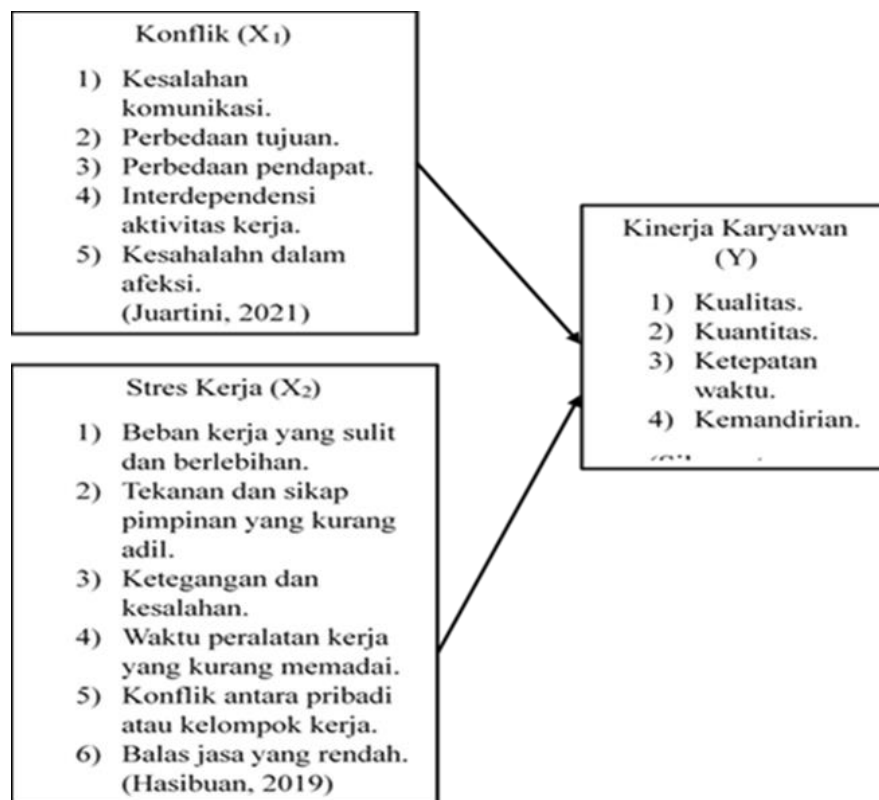
Sumber : Data Pengolahan 2025

2.7 Alur Pikir

Kerangka pikir adalah struktur konseptual atau pendekatan berpikir yang digunakan untuk memahami dan menganalisis suatu masalah, situasi, atau topik tertentu. Kerangka pikir ini membantu mengatur informasi, membuat asumsi yang relevan, dan merumuskan solusi masalah secara sistematis.

Konflik adalah keadaan ketika terjadi perbedaaan, ketengangan, atau ketidakcocokan antara individu, kelompok, atau entitas yang terlibat dalam interaksi sosial (Rialmi, 2021). Stres kerja adalah keadaan ketengangan fisik dan psikologis yang dialami oleh individu sebagai respons terhadap ketidakcocokan antara tuntutan pekerjaan yang diterima dan sumber daya yang dimiliki untuk memenuhi tuntutan tersebut (Fadli et al., 2024). Definisi kinerja karyawan adalah evaluasi atau pengukuran sejauh mana individu mencapai tujuan dan tugas yang ditugaskan kepada mereka dalam konteks pekerjaan (Fadli et al., 2024).

Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas, adapun gambaran kerangka pikir yang akan diteliti oleh peneliti terkait konflik dan stres terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :



Gambar 2. 1
Kerangka Pikir

Sumber : Data Pengolahan 2025

2.8 Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Diduga konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado.
2. Diduga stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado.

3. Diduga konflik kerja dan stres kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado yang beralamat di Jl. A.A Maramis No. KM 8, Paniki Bawah, Kec. Mapanget, Kota Manado, Sulawesi Utara 95258. Waktu penelitian dirancang dari bulan Februari-Agustus 2025, setiap tahapan yang dilalui dimulai dari pra-survey, pengumpulan data yang bersamaan dengan penelitian sampai dengan penyusunan proposal dan skripsi.

3.2 Jenis dan Metode Penelitian

3.2.1 jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan instrumen pengukuran terstandarisasi, seperti kuisioner, untuk mengumpulkan data tentang konflik, stres kerja, dan kinerja karyawan. Data yang terkumpul akan dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

3.2.2 Metode Penelitian

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Metode Penelitian Lapangan

Metode ini mengadakan penelitian langsung ke instansi untuk memperoleh data yang dibutuhkan mengenai hubungan konflik kerja, stres kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Metode Deskriptif

Metode ini digunakan peneliti dalam menggambarkan fenomena atau gejala sosial yang sedang terjadi pada suatu objek penelitian. Dalam hal ini dengan mengamati dan mendeskripsikan serta melakukan analisis pengukuran terhadap tiga variabel yaitu, konflik kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan.

3.3 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data Primer adalah sumber data yang didapatkan langsung kepada pengumpul data. Data diperoleh dari angket yang dibagikan kepada responden, kemudian responden akan menjawab pertanyaan sistematis. Pilihan jawaban juga telah tersedia, responden memilah jawaban yang sesuai dan dianggap benar setiap individu.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiono (dalam Maharani, 2020:39) sumber data sekunder merupakan data yang digunakan untuk menunjang data primer. Peneliti mendapatkan tambahan data melalui berbagai sumber, mulai dari buku, jurnal online, artikel, berita dan penelitian terdahulu sebagai penunjang data maupun pelengkap data.

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

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

1. Observasi

Observasi dalam penelitian ini yaitu melakukan pengamatan langsung di lapangan untuk mengetahui kondisi yang terjadi pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado.

2. Kuesioner

Teknik ini mengumpulkan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Cara peneliti mengumpulkan data yaitu dengan mendatangi responden secara langsung dan memberikan kuesioner kepada karyawan pada jam istirahat atau lagi ketika senggang serta menunggu responden untuk mengisi kuesioner

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado. Populasi ini mencakup karyawan dari berbagai bagian dan jenjang jabatan, baik struktural maupun fungsional. Total jumlah karyawan yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah 74 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Dalam penelitian ini jumlah populasi adalah 74 karyawan. Untuk menentukan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus slovin dengan tingkat kesalahan 12%, sehingga diperoleh jumlah sampel 35,825 sehingga dibulatkan 36 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode non-probability sampling dengan pendekatan accidental sampling, yaitu siapa saja yang secara

kebetulan ditemui peneliti dan dianggap sesuai sebagai sumber data dapat dijadikan responden. Pemilihan teknik ini dipertimbangkan karena lebih praktis, efisien, serta sesuai dengan keterbatasan waktu dan kondisi penelitian.

Untuk memastikan jumlah tersebut masih dapat diterima secara statistik, digunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{74}{1+74(0,12)^2} \quad n = \frac{74}{1+74(0,0144)} = \frac{74}{1+1,0656} = \frac{74}{2,0656} = 35,825$$

Ket :

N = 74

e = 0,12 (*margin of error 12%*)

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

3.5.1 Variabel Konflik kerja (X₁)

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

Tabel 3.1
Kisi-Kisi Instrumen Variabel Konflik Kerja (X1)

VARIABEL	INDIKATOR	SUB INDIKATOR	ITEM
Konflik Kerja	Kesalahan Komunikasi	a) Informasi pekerjaan yang saya terima sering tidak jelas/membingungkan.	1
		b) Sering terjadi salah paham antar rekan kerja.	2
	Perbedaan Tujuan	a) Saya dan rekan kerja memiliki prioritas kerja yang berbeda.	3
		b) Tujuan pribadi saya kadang tidak sejalan dengan tujuan tim.	4
	Perbedaan Pendapat	a) Sering terjadi perdebatan saat membuat keputusan kerja.	5
		b) Rekan kerja dan saya sering berbeda cara dalam menyelesaikan masalah.	6
	Interdependensi Aktivitas Kerja	a) Pekerjaan saya sering bergantung pada hasil kerja rekan lain.	7
		b) Jika ada rekan yang terlambat menyelesaikan pekerjaan, itu memengaruhi pekerjaan saya.	8
	Kesalahan dalam Afeksi	a) Hubungan kurang baik dengan rekan membuat suasana kerja tidak nyaman.	9
		b) Ketegangan antar rekan kerja memengaruhi suasana kerja.	10

Sumber : Data Pengolahan 2025

3.5.2 Variabel Stres Kerja (X₂)

Stres kerja didefinisikan sebagai ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan dan adanya kesempatan yang penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang.

Tabel 3.2
Kisi-Kisi Instrumen Variabel Stres Kerja (X2)

VARIABEL	INDIKATOR	SUB INDIKATOR	ITEM
Stres Kerja	Beban Kerja Berlebihan	a) Pekerjaan saya sering terlalu banyak dalam waktu yang bersamaan.	1
		b) Saya merasa kelelahan karena banyaknya pekerjaan.	2
	Tekanan Pimpinan	a) Atasan saya sering memberikan tekanan agar target cepat tercapai.	3
		b) Cara atasan memimpin kadang membuat saya tidak nyaman.	4
	Ketegangan dan Kesalahan	a) Saya merasa tegang ketika sedang menyelesaikan pekerjaan.	5
		b) Tekanan pekerjaan membuat saya sulit berkonsentrasi.	6
	Konflik antar Pribadi / Kelompok Kerja	a) Saya merasa tidak nyaman karena ada ketegangan dengan rekan kerja.	7
		b) Sering terjadi perselisihan antar saya dan kelompok.	8
	Balas Jasa Rendah	a) Gaji yang saya terima tidak sebanding dengan beban kerja saya.	9
		b) Saya merasa usaha kerja keras saya kurang dihargai.	10

Sumber : Data Pengolahan 2025

3.5.3 Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standart hasil kerja, target atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Tabel 3.3
Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja Karyawan (Y)

VARIABEL	INDIKATOR	SUB INDIKATOR	ITEM
Kinerja Karyawan	Kualitas	a) Hasil kerja saya sesuai dengan standar yang ditetapkan.	1
		b) Saya bekerja dengan teliti dan jarang melakukan kesalahan.	2
	Kuantitas	a) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target jumlah.	3
		b) Produktivitas kerja saya tergolong baik.	4
	Ketepatan Waktu	a) Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	5
		b) Saya jarang mengalami keterlambatan dalam pekerjaan.	6
	Kemandirian	a) Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa selalu bergantung pada rekan kerja.	7
		b) Saya bisa mengambil keputusan sendiri dalam pekerjaan.	8

Sumber : Data Pengolahan 2025

3.5.4 Pengukuran Variabel

Dalam operasional variabel ini, diukur oleh instrumen pengukuran dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe Skala Likert. (Sugiono, 2020) mengatakan bahwa Skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Adapun skala pengukuran variabel konflik kerja (X_1), stres kerja (X_2) dan kinerja karyawan (Y) yang dipakai dalam menganalisa data. Konsep alat ukur ini berupa kisi-kisi angket. Kisi-kisi angket kemudian dijabarkan kedalam dimensi variabel dan indikator. Dari indikator tersebut selanjutnya dijadikan landasan dan pedoman dalam menyusun item-item pernyataan atau sebagai instrumen penelitian.

Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala likert dengan alternatif jawaban sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS) diberi bobot 5
- b. Setuju diberi bobot (S) 4
- c. Kurang setuju (KS) diberi bobot 3
- d. Tidak setuju (TS) diberi bobot 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) diberi bobot 1

3.6 Analisis Data

Untuk menganalisis pengaruh variabel Konflik Kerja (X1), Stres Kerja (X2), dan Kinerja Karyawan (Y), digunakan metode analisis korelasi dan regresi linier berganda. Metode ini merupakan teknik statistik yang umum digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS (Statistical Product and Service Solutions), yang merupakan aplikasi statistik yang mampu mengelola berbagai jenis data dan menyajikan hasil dalam bentuk tabulasi, grafik, statistik deskriptif, maupun analisis inferensial secara komprehensif. SPSS dikenal sebagai sistem terpadu yang fleksibel untuk analisis statistik dan manajemen data penelitian.

3.6.1 Statistik Deskriptif

Menghitung serta menggambarkan penyebaran semua jawaban responden dalam angket penelitian berdasarkan variabel penelitian serta mengetahui seberapa baik penyebaran X dan Y berdasarkan hasil penelitian dengan menghitung nilai *Central Tendency* seperti rata-rata, median, modus, kisaran standar deviasi diungkapkan untuk memperjelas deskripsi responden.

3.6.2 Total Skor

Dengan menghitung semua jawaban responden dan untuk mengetahui seberapa baik tanggapan responden terhadap instrumen yang dijalankan. Juga dapat mengetahui seberapa baik variabel yang sedang terjadi terhadap variabel yang

sedang dilakukan penelitian. Dalam mengukur total skor biasanya menggunakan ukuran *Quartil* dan rumus *Prasentase* sebagai berikut :

$$\text{TOTAL SKOR} = \frac{n}{N} \times 100$$

Keterangan :

n : Total nilai jawaban kuesioner masing-masing variabel jumlah sampel

N : Nilai jawaban kuesioner masing-masing variabel jumlah sampel

3.6.3 Pengukuran Validitas dan Realibilitas

Sebelum melakukan analisis data terlebih dahulu melakukan pengujian kualitas data yang diperoleh. Uji kualitas data yang diperoleh. Uji kualitas yang dilakukan untuk meyakinkan kualitas data yang diperoleh, yang terdiri dari pengujian validitas dan pengujian realibilitas.

1. Uji Validitas

Metode ini digunakan untuk mengukur validitas item kuesioner. Item kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan alat ukur *Person Product Moment*, dengan mengkorelasikan setiap skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Syarat minimum untuk dianggap yang memenuhi syarat kalau $r=0,3$.

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X^2)][N \sum Y^2 - (\sum Y^2)]}}$$

Ket :

r_{xy} : nilai korelasi x dan y

N : jumlah sampel

X : nilai per butir

Y : total nilai kuesioner masing-masing responden

2. Uji Realibilitas

Uji Realibilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu alat kur dikatakan mantap bila dalam mengukur sesuatu berulang kali, alat ukur tersebut memberikan hasil

yang sama. Reabilitas di ukur dengan uji statistik Cronbach Alpa (a). Suatu variabel dikatakan realibel jika memberikan nilai Cronbach Alpa 0,6. Jadi jika angka reabilitas melebihi angka 0,6 maka penilaian dianggap realibel sehingga hasil kuisisioner dapat dipercaya dan dapat digunakan. Sebaliknya, jika angka reabilitas kurang dari angka 0,6 maka penilaian dianggap tidak realibel sehingga hasil kuisisioner tidak dapat dipercaya dan tidak dapat digunakan.

$$r_a = \frac{k \cdot r}{1 + (k - 1) r}$$

ket :

a : keandalan alpa cronbach
 r : rata-rata korelasi diantara butir pertanyaan
 k : jumlah butir pertanyaan dalam skala

3.6.4 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Menurut Priyatno (2014) mengatakan bahwa Uji Normalitas dilakukan untuk menguji apakah nilai yang telah dihasilkan melalui regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi dapat dikatakan baik apabila nilainya terdistribusi secara normal. Uji normalitas di antaranya adalah dengan menggunakan metode One Sample Kolmogorov-Smirnov, caranya yaitu dengan melihat hasil nilai signifikansinya. Apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka data dinyatakan berdistribusi normal, sebaliknya apabila nilai signifikan kurang dari 0,05 maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal.

2. Uji Multikolonieritas

Menurut Priyatno (2014) mengatakan bahwa Uji Multikolinieritas merupakan keadaan dimana ada hubungan linier secara sempurna atau mendekati sempurna antara variabel independen dalam model regresi. Tujuan dilakukan uji multikolinieritas adalah untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik sebaiknya terbebas dari korelasi di antara variabel independen.

Variabel yang memiliki multikolinieritas akan memiliki nilai toleransi yang lebih kecil dari 0,1 atau nilai VIF yang lebih besar dari nilai 10.

3. Uji Regresi Linear Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dan antara konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja. Dengan rumus persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 +$$

Ket.

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

b₁b₂ : Konstanta

X₁ : Koefisien Regresi

X₂ : Stres Kerja

3.6.5 Uji Hipotesis

1. Uji Parsial (uji t)

Ghozali (2019) mengatakan bahwa Uji Parsial digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel atau melihat nilai signifikannya. Apabila t hitung \geq t tabel dan nilai signifikansi \leq 0,05 maka dikatakan pengaruhnya signifikan.

2. Uji F (Simultan)

Ghozali, (2019), mengatakan bahwa uji simultan F digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

3. Uji Koefisien Determinan (R²)

Koefisien determinasi (R²) pada dasarnya mengukur sejauh mana model dapat menjelaskan variasi variabel terikat. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel independen (konflik dan stres) dalam menjelaskan variasi dependen (kinerja karyawan) sangat terbatas. Sebaliknya, nilai yang

mendekati 1 berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel kompleks.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Instansi

4.1.1 Sejarah Singkat Instansi



Gambar 4.1
Logo BKN

Sumber : Badan Kepegawaian Negara

Dari situasi pada saat itu sebagaimana digambarkan, sebagian Pegawai Negeri berada di bawah pemerintah Republik Indonesia dan sebagian lagi berada di bawah pemerintah Hindia Belanda. Keadaan seperti itu menyebabkan pembinaannya pun dilakukan oleh dua lembaga, yaitu : Kantor Urusan Pegawai Negeri yang dibentuk dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 1948 tanggal 30 Mei 1948, berkedudukan di ibukota pemerintahan di Yogyakarta dan dipimpin oleh seorang Kepala yaitu Raden Pandji Soeroso. Pada tahun yang sama Pemerintah juga menetapkan pembentukan perwakilan KUP untuk wilayah Indonesia bagian timur yang berkedudukan di Makasar.

Dalam perkembangan selanjutnya, Kantor Urusan Pegawai (KUP) inilah yang menjadi cikal bakal BAKN, sehingga tanggal 30 Mei 1948 ditetapkan sebagai tanggal lahirnya BAKN. Dienst voor Algemene Personele (DAPZ) yang lebih dikenal dengan DUUP (Djawatan Umum Urusan Pegawai) yang dibentuk dengan Keputusan Gubernur Jenderal Hindia Belanda Nomor 13 tanggal 9 Juni 1948, dikepalai oleh Mr. J.W. Van Hoogstraken dan berkedudukan di Jakarta.

Tugas pokok KUP adalah mengurus segala sesuatu mengenai kedudukan dan gaji Pegawai Negeri serta mengawasi supaya peraturan-peraturan itu dijalankan dengan tepat. KUP dipimpin oleh seorang Kepala yang diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Perdana Menteri dan langsung berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Perdana Menteri. Kebijakan pemerintah yang dipandang cukup penting pada masa itu adalah dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1948 tentang Peraturan Gaji Pegawai yang dikenal dengan nama PGP-48. Dalam peraturan pemerintah ini, gaji permulaan golongan terendah adalah Rp45,- sebulan. Gaji pokok seorang pegawai dengan istri dan seorang anak tidak akan kurang dari Rp65,- sebulan. Azas-azas peraturan penghargaan pengalaman bekerja mulai berlaku pada PGP-48 ini. Ijazah sekolah tidak mempunyai arti penting tetapi hanya sebagai ukuran derajat atau kepandaian. Untuk menentukan kedudukan pegawai selanjutnya salah satu syarat adalah kecakapannya. Sistem penggajian yang dianut dalam PGP-48 adalah sistem horizontal dan masa kerja yang berhubungan dengan gaji lama dihitung serta untuk kenaikan gaji berikutnya dalam pangkat baru.

Peraturan Gaji pegawai kemudian diatur kembali dengan PGPN-1955 yang berlaku mulai tahun 1955. Dalam PGPN-1955 dikenal sembilan golongan dan 31 ruang gaji. Selain gaji pokok, untuk kesejahteraan pegawai juga diberikan tunjangan-tunjangan yaitu tunjangan keluarga, tunjangan anak, tunjangan kemahalan setempat, kemahalan umum, kemahalan daerah, tunjangan tanggung jawab keuangan, perwakilan, ujian dinas, tunjangan jabatan dan uang pengganti, serta tunjangan bahaya.

Sejak pembubaran RIS dan pembentukan Negara Kesatuan Republik Indonesia tanggal 15 Agustus 1950, pemerintah memandang perlu untuk memusatkan urusan kepegawaian yang sebelumnya diselenggarakan oleh KUP di Yogyakarta dan DUUP di Jakarta. Untuk maksud tersebut ditetapkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1950 tanggal 15 Desember 1950. Dengan Peraturan Pemerintah tersebut, KUP di Yogyakarta dan DUUP di Jakarta digabungkan menjadi satu. Meskipun KUP berkedudukan di Jakarta, dalam pelaksanaan tugasnya masih ada unit kerja yang berkedudukan di daerah, yaitu Bagian Tata Usaha Kepegawaian (Biro TUK) di Yogyakarta dan Bagian Pensiun dan Tunjangan (Biro P&T) di Bandung.

Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado dibentuk berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.14 Tahun 2006 tanggal 29 Maret 2006 dan secara operasional melaksanakan tugas dan fungsinya mulai Januari 2007. Dalam kegiatan operasionalnya Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) awalnya masih menggunakan gedung Provinsi Sulawesi Utara. Sejak 30 Maret 2009 gedung baru Kantor Regional XI Badan

Kepegawaian Negara (BKN) yang di jalan Jl. A.A Maramis Km. 8, Kelurahan Paniki Bawah Kecamatan Mapanget Kota Manado telah digunakan. Kantor regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) mencakup 3 wilayah kerja yaitu, Provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Gorontalo dan Provinsi Maluku Utara.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah lembaga non kementerian yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia aparatur negara. BKN memiliki peran penting dalam melakukan pengawasan, pembinaan, dan pelayanan di bidang kepegawaian, baik di tingkat pusat maupun daerah. Di wilayah Sulawesi Utara, BKN memiliki Kantor Regional XI yang bertugas untuk memberikan pelayanan dan pengelolaan terkait kepegawaian kepada instansi pemerintah di daerah tersebut.

4.1.2 Visi dan Misi Instansi

Visi

Mewujudkan Pengelolaan ASN yang Profesional dan Berintegritas untuk mendukung tercapainya Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong di wilayah kerjanya.

Misi

5 pilar yang menjadi misi Badan Kepegawaian Negara yakni meningkatkan kualitas ASN melalui :

1. Pembinaan penyelenggaraan manajemen ASN di wilayah kerjanya
2. Penyelenggaraan manajemen ASN di wilayah kerjanya
3. Penyimpanan informasi pegawai ASN di wilayah kerjanya

4. Pengawasan dan Pengadilan Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria Manajemen ASN di wilayah kerjanya
5. Mengembangkan dan mengoptimalkan sistem manajemen internal BKN di wilayah kerjanya

4.1.2 Struktur Organisasi Instansi



Gambar 4.2
Struktur Oranisasi Kanreg XI BKN Mananado
Sumber : Badan Kepegawaian Negara

4.1.3 Uraian Tugas Setiap Jabatan

1. Kepala Kantor Regional XI BKN

Memiliki tugas utama memimpin, mengendalikan, dan mengawasi seluruh penyelenggaraan fungsi kepegawaian di wilayah kerja Kanreg XI BKN. Jabatan ini juga bertanggung jawab dalam menetapkan kebijakan operasional, mengoordinasikan hubungan dengan instansi pusat maupun daerah, serta memastikan pelaksanaan pelayanan mutasi, pengangkatan,

pensiun, informasi, pengembangan, dan supervisi kepegawaian berjalan sesuai ketentuan.

2. Kepala Bagian Tata Usaha

Bertugas mengelola kegiatan administrasi umum, keuangan, kepegawaian, serta perencanaan di lingkungan Kanreg XI. Bagian ini memberikan dukungan teknis administrasi bagi seluruh bidang, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan, serta mengawasi subbagian yang meliputi perencanaan dan keuangan, kepegawaian serta umum.

3. Kepala Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian

Memiliki tanggung jawab dalam mengelola administrasi mutasi PNS antar instansi maupun antar daerah serta menangani perubahan status kepegawaian, termasuk pengalihan CPNS menjadi PNS dan penyesuaian pangkat. Bidang ini juga melakukan verifikasi serta validasi dokumen mutasi, sekaligus memberikan layanan konsultasi terkait permasalahan mutasi dan status kepegawaian.

4. Kepala Bidang Pengangkatan dan Pensiun

Berperan dalam mengelola proses pengangkatan CPNS, PNS, dan jabatan tertentu. Selain itu, bidang ini menangani administrasi pemberhentian dengan hak pensiun baik karena batas usia pensiun maupun pensiun dini. Tugas lainnya mencakup verifikasi usul kenaikan pangkat dan jabatan serta pembinaan teknis kepada instan di wilayah kerja mengenai prosedur pengangkatan dan pensiun.

5. Kepala Bidang Informasi Kepegawaian

Bertugas mengelola sistem informasi kepegawaian yang meliputi pemutakhiran, validasi dan penyimpanan data kepegawaian. Bidang ini memastikan ketersediaan data yang akurat untuk mendukung pengambilan keputusanserta melakukan pengawasan dan pembinaan teknis terkait pemanfaatan teknologi informasi kepegawaian di lingkungan instansi pemerintah.

6. Kepala Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian

Memiliki peran penting dalam pembinaan, monitoring dan supervisi pelaksanaan manajemen kepegawaian pada instansi pemerintah daerah. Bidang ini memberikan bimbingan teknis mengenai aturan kepegawaian, manajemen kinerja dan disiplin PNS, serta melakukan evaluasi pelaksanaan kebijakan kepegawaian di wilayah kerja Kanreg XI untuk menyusun rekomendasi perbaikan tata kelola kepegawaian.

7. Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan

Berfokus pada penyusunan rencana kerja dan anggaran Kanreg XI, sekaligus mengelola administrasi keuangan termasuk penganggaran, pembukuan, dan pelaporan. Subbagain ini juga memantau realisasi anggaran serta mendukung penyusunan program kerja tahunan kantor agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

8. Kepala Subbagian Kepegawaian

Bertugas mengelola urusan kepegawaian internal pegawai Kanreg XI, mulai dari administrasi pengangkatan, kenaikan pangkat, mutasi, hingga

penegakan disiplin. Subbagian ini juga menyusun data kepegawaian internal sebagai bahan evaluasi, mengelola penilaian kinerja pegawai, serta merancang program pengembangan kompetensi pegawai.

9. Kepala Subbagian Umum

Memiliki tanggung jawab mengelola urusan rumah tangga kantor, perlengkapan, serta aset negara. Subbagian ini juga mengatur pemeliharaan sarana dan prasarana kantor, kendaraan dinas, serta fasilitas kerja lainnya. Selain itu, tugasnya mencakup pengelolaan persuratan, kearsipan, dokumentasi, serta penyediaan dukungan logistik untuk berbagai kegiatan kantor.

4.2 Hasil Analisis

4.2.1 Karakteristik Responden

Sebuah sampel Research ini dilakukan pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado. Berikut adalah ringkasan peserta penelitian data yang dikumpulkan. Sebanyak 36 responden, yang dibagi ke dalam beberapa kelompok kerja, berpartisipasi. Informasi ini menjelaskan rentang usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan responden sebagai berikut :

1. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

karakteristik pertama responden dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan jenis kelamin. Sampel dikategorikan berdasarkan jenis kelamin : laki-laki dan perempuan. Berikut tabel karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Dari jawaban kuesioner yang sudah dibagikan telah menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 19 orang dengan presentase

53% dan perempuan sebanyak 17 orang dengan presentase 47%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin didominasi dengan Laki-laki.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Laki-Laki	19	53%
2	Perempuan	17	47%
Total		36	100%

Sumber : Data Pengolahan 2025

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

jenis pendidikan responden menjelaskan latar belakang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, diketahui untuk pendidikan terakhir yang paling dominan adalah S1 dengan jumlah 21 orang atau 58% dibandingkan S2 yang berjumlah 11 orang atau 31% dan D3 dengan jumlah 4 orang atau 11%.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	D3	4	11%
2	S1	21	58%
3	S2	11	31%
Total		36	100%

Sumber : Data Pengolahan 2025

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil yang didapat diketahui bahwa kelompok usia 26-35 tahun merupakan mayoritas dengan jumlah 14 orang atau sebesar 39% dari total responden. Selanjutnya, terdapat dua kelompok usia yang memiliki jumlah sama, yaitu 36-45 tahun dan 46-55 tahun, masing-masing berjumlah 9 orang atau 25%. Sementara itu, kelompok usia yang paling sedikit berada pada rentang usia 15-25

tahun, yaitu sebanyak 4 orang atau 11%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif awal, yaitu 6-35 tahun.

Tabel 4.3
arakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	15-25	4	11%
2	26-35	14	39%
3	36-45	9	25%
4	46-55	9	25%
Total		36	100%

Sumber : Data Pengolahan 2025

4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif

Untuk menentukan distribusi data pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dan Konflik Kerja (X1), diperlukan analisis statistik deskriptif. Menggunakan ukuran kecenderungan pusat yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, prosedur ini mengevaluasi distribusi data. Setiap variabel penelitian dinyatakan untuk menentukan karakteristiknya sebelum analisis dimulai. SPSS digunakan untuk menguji data dari 36.

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel Penelitian Konflik Kerja (X1), Stres Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y)

	<i>Konflik Kerja (X1)</i>	<i>Stres Kerja (X2)</i>	Kinerja Karyawan (Y)
Mean	37,86	39,17	31,92
Standard Error	1,09	0,92	0,66
Median	40	39,5	32
Mode	40	41	32
Standard Deviation	6,53	5,53	3,95
Sample Variance	42,64	30,54	15,62
Kurtosis	0,35	0,25	0,10
Skewness	-0,65	-0,11	-0,15
Range	28	23	16
Minimum	22	27	24
Maximum	50	50	40
Sum	1363	1410	1149
Count	36	36	36

Sumber : Data Pengolahan 2025

Berikut ini adalah penjelasan mengenai statistik deskriptif yang digunakan dalam studi tentang variabel Konflik Kerja, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan.

1. Deskripsi Variabel Konflik Kerja (X1)

Berdasarkan data deskriptif pada Tabel 4.4, variabel konflik kerja (X1) memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 37,86 dengan standar deviasi sebesar 6,53. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat konflik kerja pada responden berada dalam kategori sedang, karena nilai rata-rata berada di sekitar titik tengah skala pengukuran. Nilai median sebesar 40 dan mode sebesar 40 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban yang relatif sama pada kisaran nilai tersebut.

Sementara itu, nilai skewness sebesar -0,65 menandakan distribusi data cenderung miring ke kiri, yang berarti terdapat sebagian kecil responden dengan skor konflik kerja lebih rendah dari rata-rata. Nilai kurtosis sebesar 0,35 menunjukkan distribusi data lebih runcing (leptokurtic), artinya sebagian besar data berkumpul di sekitar nilai rata-rata. Dengan jumlah responden sebanyak 36 orang, dapat disimpulkan bahwa konflik kerja pada penelitian ini relatif homogen dan terpusat pada nilai rata-rata yang telah disebutkan.

2. Deskripsi Variabel Stres Kerja (X2)

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata (mean) stres kerja adalah 39,17 dengan standar deviasi sebesar 5,53. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat stres kerja karyawan berada pada kategori sedang-tinggi, karena nilai rata-rata relatif mendekati batas atas skala pengukuran. Nilai median sebesar 39,5 dan

mode sebesar 41 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden cenderung memberikan jawaban yang konsisten pada kisaran tersebut.

Selain itu, nilai skewness sebesar $-0,11$ mengindikasikan bahwa distribusi data mendekati normal, sehingga tidak terdapat kemencengan yang berarti ke arah kiri maupun kanan. Nilai kurtosis sebesar $0,25$ menunjukkan bahwa distribusi data cenderung datar artinya penyebaran jawaban responden cukup merata dan tidak terlalu terkonsentrasi di sekitar rata-rata. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan di Kantor Regional XI BKN Manado mengalami stres kerja pada tingkat yang sedang hingga cenderung tinggi, dengan pola distribusi data yang relatif normal.

3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata (mean) kinerja karyawan adalah $31,92$ dengan median modus yang sama bernilai 32 . Hal ini menunjukkan bahwa data kinerja karyawan cenderung terpusat pada nilai 32 , sehingga distribusi data dapat dikatakan cukup stabil. Nilai standar deviasi sebesar $3,95$ dengan varian $15,62$ mengindikasikan adanya tingkat penyebaran data yang relatif rendah, sehingga persebaran jawaban responden tidak terjauh dari rata-rata.

Nilai minimum kinerja karyawan berada pada angka 24 , sedangkan maksimum sebesar 40 dengan rentang (range) 16 . Hal ini menggambarkan adanya variasi tingkat kinerja antar responden, namun masih berada dalam batas yang wajar. Skewness sebesar $-0,15$ yang berarti distribusi data relatif simetris atau mendekati normal dengan sedikit kecenderungan ke arah kiri. Nilai kurtosis sebesar $0,10$ juga menunjukkan bahwa data memiliki bentuk distribusi yang relatif

mendekati normal. Secara keseluruhan, hasil analisis dekriptif ini memperlihatkan bahwa tingkat kinerja karyawan pada Kantor Regional XI BKN Manado berada pada kategori cukup baik dengan konsistensi distribusi data yang normal dan penyebaran yang tidak terlalu lebar.

4.2.3 Hasil Analisis Instrumen Jawaban Responden

Hasil Analisis Jawaban dalam penelitian ini terdapat dua variabel independent yaitu Konflik Kerja (X1), dan Stres Kerja (X2) dan satu variabel dependent Kinerja Karyawan (Y). Untuk penjelasan hasil analisis deskriptif statistik penelitian mengenai variabel Konflik Kerja dan Stres Kerja serta Kinerja Karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.5
Rentang Skala Untuk Kategori Nilai Rata-Rata Skor Jawaban

No	Rentang Skala Nilai	Kategori	Keterangan
1	1,00 – 1,80	Tidak Baik	TB
2	1,81 – 2,61	Kurang Baik	KB
3	2,62 – 3,40	Cukup Baik	CB
4	3,41 – 4,21	Baik	B
5	4,22 – 5,00	Sangat Baik	SB

Sumber : Data Pengolahan 2025

1. Konflik Kerja (X1)

Konflik Kerja ini akan menggambarkan penilaian karyawan mengenai Konflik Kerja yang ada di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado. Variabel Konflik Kerja diukur dari 10 item atau instrumen yang dibuat berdasarkan lima indikator : 1) Kesalahan Komunikasi, 2) Perbedaan Tujuan, 3) Perbedaan Pendapat, 4) Interdependensi Aktivitas Kerja, 5) Kesalahan Dalam Afeksi.

Hasil analisis jawaban responden pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa setiap indikator memperoleh rata-rata skor dengan kategori baik. Secara keseluruhan, rata-rata skor instrumen jawaban variabel konflik kerja adalah sebesar 3,79 dan

termasuk dalam kategori baik. Hal ini berarti konflik kerja cukup sering dialami oleh karyawan dan perlu mendapat perhatian agar tidak berdampak negatif terhadap kinerja.

Tabel 4.6
Instrumen Jawaban Konflik Kerja Pada Kantor Regional XI BKN Manado

Item	Frekuensi (F) dan Presentase (%) Jawaban dari Responden										Mean	Ket
	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Kesalahan Komunikasi												
X1.1	1	3%	2	6%	14	39%	10	28%	9	25%	3,67	B
X1.2	0	0%	3	8%	2	6%	29	81%	2	6%	3,83	B
Mean Indikator 1											3,75	B
2. Perbedaan Tujuan												
X1.3	1	3%	4	11%	11	31%	13	36%	7	19%	3,58	B
X1.4	0	0%	7	19%	6	17%	13	36%	10	28%	3,72	B
Mean Indikator 2											3,65	B
3. Perbedaan Pendapat												
X1.5	0	0%	3	8%	7	19%	14	39%	12	33%	3,97	B
X1.6	2	6%	4	11%	5	14%	17	47%	8	22%	3,69	B
Mean Indikator 3											3,83	B
4. Interdependensi Aktivitas Kerja												
X1.7	0	0%	4	11%	8	22%	9	25%	15	42%	3,97	B
X1.8	0	0%	4	11%	12	33%	12	33%	8	22%	3,67	B
Mean indikator 4											3,82	B
5. Kesalahan Dalam Afeksi												
X1.9	1	3%	0	0%	9	25%	14	39%	12	33%	4,00	B
X1.10	0	0%	3	8%	11	31%	14	39%	8	22%	3,75	CB
Mean Indikator 5											3,88	B
Mean Variabel											3,79	B

Sumber : Data Pengolahan 2025

2. Stres Kerja (X2)

Tabel 4.7 menggambarkan hasil instrumen jawaban responden mengenai stres kerja pada Kantor Regional XI BKN Manado. Variabel stres kerja diukur

melalui lima indikator utama, yaitu : 1) beban kerja berlebihan, 2) Tekanan Pimpinan, 3) Ketegangan dan Kesalahan, 4) Konflik antar Pribadi / Kelompok Kerja, 5) Balas Jasa Rendah. Secara keseluruhan, rata-rata variabel stres kerja sebesar 3,92 dengan kategori baik, yang berarti bahwa tingkat stres kerja karyawan di Kantor Regional XI BKN Manado tergolong berada pada taraf sedang dan masih dapat dikelola dengan baik oleh individu maupun organisasi.

Tabel 4.7
Instrumen Jawaban Stres Kerja Pada Kantor Regional XI BKN Manado

Item	Frekuensi (F) dan Presentase (%) Jawaban dari Responden										Mean	Kategori
	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Beban Kerja Berlebihan												
X1.1	0	0%	0	0%	9	25%	19	53%	8	22%	3,97	B
X1.2	0	0%	3	8%	3	8%	15	42%	15	42%	4,17	B
Mean Indikator 1											4,07	B
2. Tekanan Pimpinan												
X1.3	0	0%	3	8%	5	14%	18	50%	10	28%	3,97	B
X1.4	0	0%	1	3%	9	25%	12	33%	14	39%	4,08	B
Mean Indikator 2											4,03	B
3. Ketegangan dan Kesalahan												
X1.5	0	0%	0	0%	5	14%	15	42%	16	44%	4,31	B
X1.6	1	3%	3	8%	13	36%	14	39%	5	14%	3,53	B
Mean Indikator 3											3,92	B
4. Konflik antar Pribadi / Kelompok Kerja												
X1.7	0	0%	1	3%	18	50%	12	33%	5	14%	3,58	B
X1.8	3	8%	0	0%	10	28%	14	4%	9	25%	3,72	B
Mean indikator 4											3,65	B
5. Balas Jasa Rendah												
X1.9	2	6%	1	3%	7	19%	16	44%	10	28%	3,86	B
X1.10	0	0%	0	0%	10	28%	17	47%	9	25%	3,97	B
Mean Indikator 5											3,92	B
Mean Variabel											3,92	B

Sumber : Data Pengolahan 2025

3. Kinerja Karyawan (Y)

Hasil analisis berdasarkan Tabel 4.8 berdasarkan empat indikator utama memperlihatkan secara keseluruhan bahwa nilai rata-rata variabel kinerja karyawan adalah 3,99 dengan kategori baik, yang berarti bahwa kinerja karyawan di Kantor Regional XI BKN Manado secara umum sudah berada pada tingkat yang baik, dengan kualitas dan kemandirian menjadi aspek yang paling menonjol.

Tabel 4.8
Instrumen Jawaban Kinerja Karyawan Pada Kanreg XI BKN Manado

Item	Frekuensi (F) dan Presentase (%) Jawaban dari Responden										Mean	Kategori
	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Kualitas												
Y1.1	0	0%	0	0%	11	31%	20	56%	5	14%	4,11	B
Y.2	0	0%	0	0%	5	14%	25	69%	6	17%	4,19	B
Mean Indikator 1											4,15	B
2. Kuantitas												
Y.3	0	0%	0	0%	4	11%	30	83%	2	6%	3,61	B
Y.4	0	0%	6	17%	25	69%	5	14%	0	0%	4,36	SB
Mean Indikator 2											3,99	B
3. Ketepatan Waktu												
Y.5	0	0%	0	0%	5	14%	25	69%	6	17%	3,92	B
Y.6	0	0%	0	0%	9	25%	22	61%	5	14%	3,58	B
Mean Indikator 3											3,75	B
4. Kemandirian												
Y.7	0	0%	0	0%	7	19%	24	67%	5	14%	4,00	B
Y.8	0	0%	0	0%	6	17%	25	4%	5	14%	4,14	B
Mean indikator 4											4,07	B
Mean Variabel											3,99	B

Sumber : Data Pengolahan 2025

4.2.4 Total Skor Konflik Kerja, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan

Untuk mengevaluasi, tingkat ulasan mengenai respon yang diberikan oleh responden pada ketiga faktor disajikan penjelasan dibawah ini, baik dalam bentuk jawaban keseluruhan maupun presentase luaran, dalam mendeskripsikan jawaban baik faktor konflik kerja, faktor stres kerja maupun faktor kinerja karyawan dapat dilihat pada luaran perhitungan berikut ini :

1. Total Skor Konflik Kerja (X1)

Karena berdasarkan perhitungan skor tertinggi = 5, jumlah pertanyaan 10, dan jumlah responden = 36, maka skor tertinggi mencapai $5 \times 10 \times 36 = 1.800$. jumlah skor total yang diperoleh dari hasil Analisis instrumen jawaban 36 responden pada faktor konflik kerja (X1) = 1363. Dengan demikian, presentase total skor instrumen jawaban responden terhadap faktor tersebut dihitung sebesar $(1363 : 1.800) \times 100 = 75,72 \%$. Rincian data tersebut terlihat yakni di Tabel 4.9

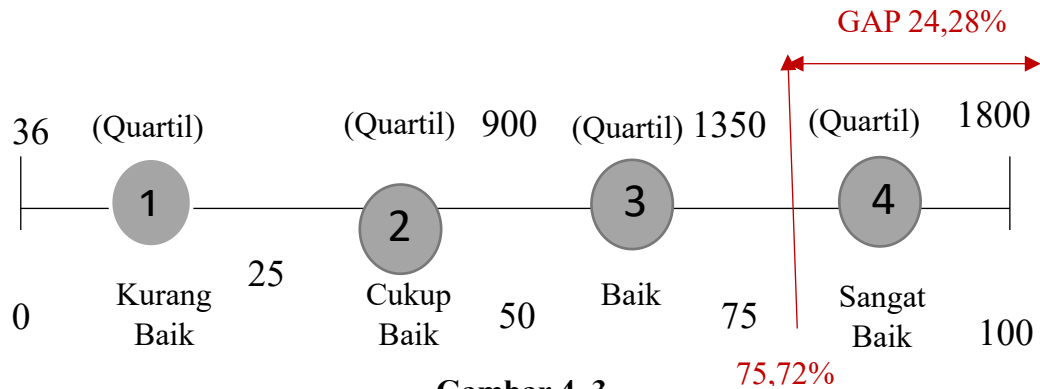
Tabel 4 9
Presentase Total Skor Jawaban Instrumen Variabel Konflik Kerja (X¹)

NO	ANALISA TOTAL SKOR X1 :	HASIL	KETERANGAN				
1	SKOR TERTINGGI	5					
2	JUMLAH PERTANYAAN	10					
3	JUMLAH RESPONDEN	36					
4	TOTAL SKOR JWAB TERTINGGI (5)	1800	TTL SKOR TERTINGGI = $5 \times 10 \times 36 = 1600$				
5	TOTAL SKOR JAWABAN	1363					
6	TOTAL SKOR PROSENTASE	75,72					
7	QUARTIL (EMPAT BBGN.YG SAMA)	450					
8	GARIS QUARTIL PEMBAHASAN	4	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4
			36	450	900	1350	1800

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2025

Distribusi, data secara kontinum dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori

(Kuartil), dimana data dibagi menjadi empat bagian dengan jumlah observasi, yang sama sebagai berikut :



Gambar 4.3
Total Skor Konflik kerja (X1)
Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2025

Berdasarkan Gambar 4.3, skor total instrumen untuk variabel Konflik Kerja (X1) berada di Kuartil ketiga nilai 1350. Sementara itu, persentase skor total responden sebesar 75,72% masuk dalam kategori “Baik”. Artinya sebagian besar karyawan menilai konflik kerja di lingkungan organisasi terjadi dalam kadar yang masih dapat dikelola dan belum menimbulkan gangguan serius terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Namun demikian, terlihat adanya gap sebesar 24,28% dari skor maksimal yang mengindikasikan masih terdapat ruang perbaikan dalam mengurangi potensi konflik kerja, khususnya yang berkaitan dengan interaksi antar individu maupun kelompok kerja. Dengan kata lain, meskipun kondisi konflik kerja sudah dinilai baik, instansi tetap perlu memperhatikan upaya pencegahan dan pengelolaan konflik agar tidak berkembang menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja.

2. Total Skor Stres Kerja (X2)

Karena berdasarkan perhitungan skor tertinggi = 5, jumlah pertanyaan 10, dan jumlah responden = 36, maka skor tertinggi mencapai $5 \times 10 \times 36 = 1.800$. jumlah

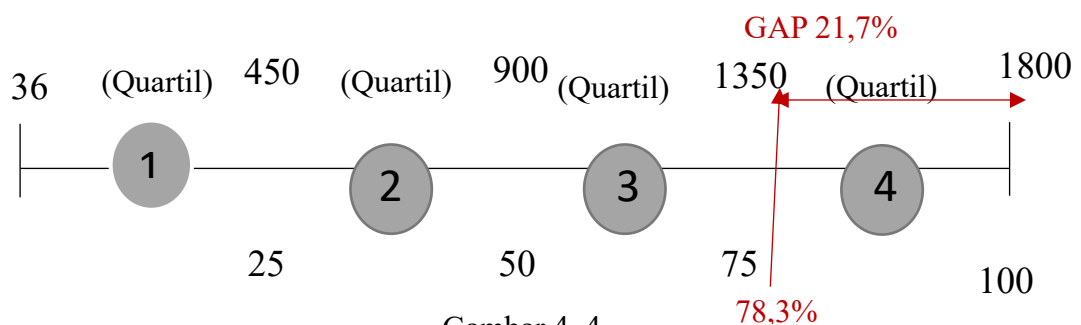
skor total yang diperoleh dari hasil Analisis instrumen jawaban 36 responden pada faktor konflik kerja (X_1) = 1410. Dengan demikian, presentase total skor instrumen jawaban responden terhadap faktor tersebut dihitung sebesar $(1410 : 1.800) \times 100 = 78,3 \%$. Rincian data tersebut terlihat yakni di Tabel 4.10

Tabel 4.10
Presentase Total Skor Jawaban Instrumen Variabel Stres Kerja (X2)

No	TOTAL SKOR X_1 :	HASIL	KETERANGAN				
1	SKOR TERTINGGI	5					
2	JUMLAH PERTANYAAN	10					
3	JUMLAH RESPONDEN	36					
4	TOTAL SKOR <i>JWB TERTINGGI (5)</i>	1800	<i>TTL SKOR TERTINGGI = 5 X 10 X 36 = 1600</i>				
5	TOTAL SKOR JAWABAN	1410					
6	TOTAL SKOR PROSENTASE	78,3					
7	QUARTIL (EMPAT BBGN.YG SAMA)	450					
8	GARIS QUARTIL PEMBAHASAN	4	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4
			36	450	900	1350	1800

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2025

Distribusi, data secara kontinum dapat diklasifikasikan ke dala kategori (Kuartil) tiga, dimana data dibagi menjadi empat bagian yang masing-masing berisi jumlah yang sama, sebagai berikut :



Gambar 4. 4
Total Skor Stres Kerja (X2)
Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2025

Berdasarkan Gambar 4.4 skor total stres kerja (X2) berada di kuartil ketiga dengan nilai 1350. Nilai ini mengindikasikan bahwa sebesar 78,3% responden merasakan

stres kerja dalam kategori yang masih dapat dikelola atau dalam batas wajar. Dengan kata lain, sebagian besar karyawan menilai bahwa tingkat tekanan dan tuntutan pekerjaan di lingkungan instansi masih belum menimbulkan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja mereka. Namun demikian, terlihat adanya gap sebesar 21,7% dari skor maksimal. Gap ini menunjukkan bahwa meskipun stres kerja secara umum masih terkendali, masih ada ruang untuk perbaikan.

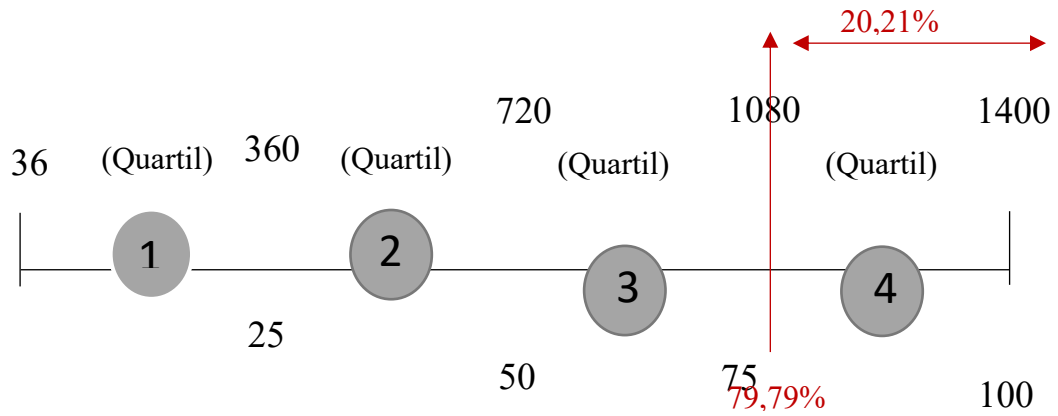
3. Total Skor Kinerja Karyawan (Y)

Karena berdasarkan perhitungan skor tertinggi = 5, jumlah pertanyaan 10, dan jumlah responden = 36, maka skor tertinggi mencapai $5 \times 8 \times 36 = 1.440$. jumlah skor total yang diperoleh dari hasil Analisis instrumen jawaban 36 responden pada faktor konflik kerja (Y) = 1440. Dengan demikian, presentase total skor instrumen jawaban responden terhadap faktor tersebut dihitung sebesar $(1149 : 1440) \times 100 = 79,79 \%$. Rincian data tersebut terlihat yakni di Tabel 4.11

Tabel 4 11
Presentase Total Skor Jawaban Instrumen Variabel Kinerja Karyawan (Y)

N O	ANALISA TOTAL SKOR X1 :	HAS IL	KETERANGAN				
1	SKOR TERTINGGI	5					
2	JUMLAH PERTANYAAN	8					
3	JUMLAH RESPONDEN	36					
4	TOTAL SKOR JWB TERTINGGI (5)	1440	TTL SKOR TERTINGGI = 5 X 8 X 36 = 1440				
5	TOTAL SKOR JAWABAN	1149					
6	TOTAL SKOR PROSENTASE	79,7 9					
7	QUARTIL (EMPAT BBGN.YG SAMA)	360					
8	GARIS QUARTIL PEMBAHASAN	4	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4
			36	360	720	1080	1440

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2025



Gambar 4. 5
Total Skor Kinerja Karyawan (Y)
 Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2025

Berdasarkan Gambar 4.5, menunjukkan bahwa persentase skor total responden sebesar 79,79% masuk dalam kategori yang sangat baik, yang artinya sebagian besar karyawan memiliki kinerja yang optimal. Kondisi ini mencerminkan lingkungan kerja yang produktif dan efisien. Meskipun demikian, terlihat adanya gap sebesar 20,21% dari skor maksimal. Gap ini mengindikasikan bahwa masih ada ruang untuk perbaikan, khususnya dalam mencapai kinerja yang sempurna. Instansi perlu terus mendorong peningkatan performa, misalnya dengan memberikan pelatihan lanjutan, penguatan motivasi atau perbaikan sistem kerja.

4.2.5 Uji Validitas dan Realibilitas

1. Uji Validitas

a. Uji Validitas Konflik Kerja (X1)

Validitas masing-masing butir pernyataan untuk variabel Konflik Kerja (X1) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.12
Uji Validitas Variabel Konflik Kerja (X1)

ITEM PERTANYAAN	VALIDITAS	STAT PRODUK MOMENT (r)	KETERANGAN
item 1	0,7608	0,3291	VALID
item 2	0,3353	0,3291	VALID
item 3	0,6103	0,3291	VALID
item 4	0,7846	0,3291	VALID
item 5	0,7157	0,3291	VALID
item 6	0,7268	0,3291	VALID
item 7	0,7831	0,3291	VALID
item 8	0,5415	0,3291	VALID
item 9	0,6333	0,3291	VALID
item 10	0,7133	0,3291	VALID

Sumber : Data Hasil Olahan Tahun 2025

Hasil dari pengujian validitas menggunakan analisis data menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang berjumlah 10 butir dinyatakan valid. Acuan dalam menentukan validitas adalah nilai product moment sebesar 0,3291. Apabila nilai r hitung lebih besar nilai r tabel (0,3291), maka item pernyataan tersebut dinyatakan sah atau valid. Berdasarkan hasil perhitungan, seluruh item pernyataan 1-10 memiliki nilai validitas lebih besar dari 0,3291 bahkan beberapa di antaranya memiliki nilai yang cukup tinggi. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel Konflik Kerja (X1) layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

b. Uji Validitas Stres Kerja (X2)

Validitas masing-masing butir pernyataan untuk variabel Stres Kerja (X2) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4 13
Uji Validitas Variabel Stres Kerja (X2)

ITEM PERTANYAAN	VALIDITAS	STAT PRODUK MOMENT (r)	KETERANGAN
item 1	0,4571	0,3291	VALID
item 2	0,5391	0,3291	VALID
item 3	0,7548	0,3291	VALID
item 4	0,4801	0,3291	VALID
item 5	0,6025	0,3291	VALID
item 6	0,6758	0,3291	VALID
item 7	0,6518	0,3291	VALID
item 8	0,6811	0,3291	VALID
item 9	0,7564	0,3291	VALID
item 10	0,6623	0,3291	VALID

Sumber : Data Olahan Tahun 2025

Hasil dari pengujian validitas terhadap variabel Stres Kerja (X2) menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang berjumlah 10 butir dinyatakan valid. Acuan yang digunakan adalah nilai product moment sebesar 0,3291. Apabila nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel (0,3291) maka item pernyataan dinyatakan sah atau valid. Berdasarkan hasil perhitungan, seluruh item pernyataan 1-10 memiliki nilai yang lebih besar dari 0,3291 bahkan ada beberapa pernyataan yang nilainya cukup tinggi. Oleh karena itu, semua item pernyataan pada variabel Stres Kerja (X2) dapat dinyatakan layak untuk dijadikan instrumen penelitian.

c. Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Validitas masing-masing butir pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 14
Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

ITEM PERTANYAAN	VALIDITAS	STAT PRODUK MOMENT (r)	KETERANGAN
item 1	0,6260	0,3291	VALID
item 2	0,6233	0,3291	VALID
item 3	0,5129	0,3291	VALID
item 4	0,4245	0,3291	VALID
item 5	0,6520	0,3291	VALID
item 6	0,6181	0,3291	VALID
item 7	0,6039	0,3291	VALID
item 8	0,6683	0,3291	VALID

Sumber : Data Olahan Tahun 2025

Hasil dari pengujian validitas terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang berjumlah 8 butir dinyatakan valid. Acuan yang digunakan adalah nilai product moment sebesar 0,3291. Apabila nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel (0,3291) maka item pernyataan dinyatakan sah atau valid. Berdasarkan hasil perhitungan, seluruh item pernyataan 1-8 memiliki nilai yang lebih besar dari 0,3291 bahkan ada beberapa pernyataan yang nilainya cukup tinggi. Oleh karena itu, semua item pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dinyatakan layak untuk dijadikan instrumen penelitian.

2. Uji Realibilitas

Uji realibilitas ini digunakan pada karyawan sebanyak 36 orang yang juga bertindak sebagai responden dengan melakukan pernyataan yang telah dinyatakan valid.

Tabel 4 15
Uji Reliabilitas Variabel Konflik kerja (X1), Stres Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y)

No	Varibel	Croanbach's Alpha	N of item	Ket
1	Konflik Kerja	0,859	10	Reliabel
2	Stres Kerja	0,844	10	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,736	8	Reliabel

Sumber : Data Olahan Tahun 2025

Hasil uji reliabilitas dilakukan terhadap 36 responden dengan menggunakan instrumen penelitian yang sebelumnya telah dinyatakan valid. Pengujian reliabilitas menggunakan teknik Cronbach's Alpha di mana suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Berdasarkan hasil pengujian, variabel Konflik Kerja (X1) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,859 dengan 10 item pernyataan, variabel Stres Kerja (X2) memperoleh nilai 0,844 dengan 10 item pernyataan, sedangkan variabel Kinerja Karyawan (Y) memperoleh nilai 0,736 dengan 8 item pernyataan. Seluruh nilai Cronbach's Alpha tersebut lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian pada ketiga variabel telah reliabel dan dapat digunakan secara konsisten untuk pengukuran dalam penelitian ini.

4.2.6 Uji Asumsi Klasik

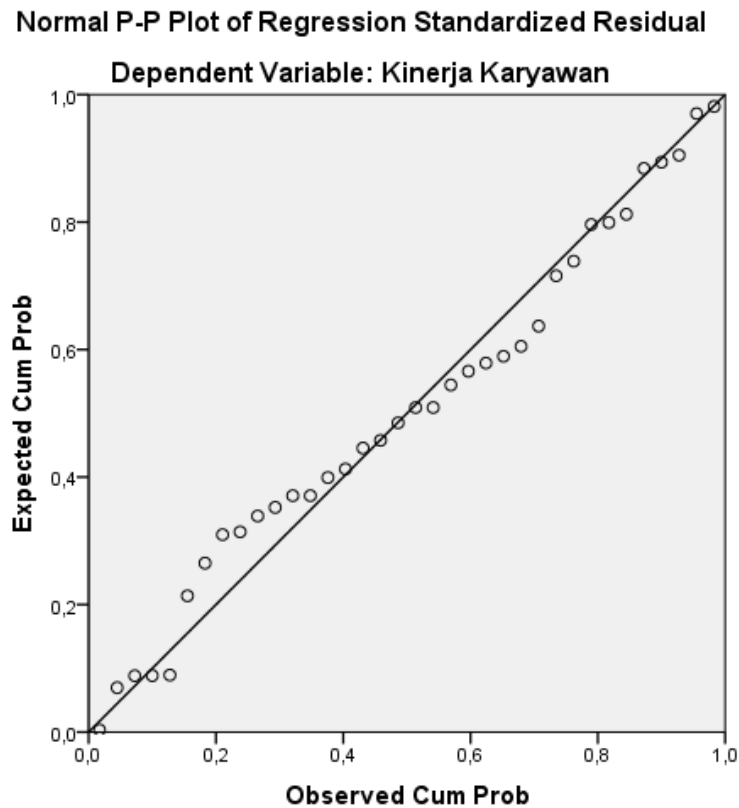
Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui kondisi data yang ada agar dapat menentukan model analisis yang tepat. Data yang digunakan sebagai model regresi berganda dalam menguji hipotesis haruslah menghindari kemungkinan terjadinya penyimpangan asumsi klasik yaitu 1) Data yang akan dikelolah harus menyebar normal serta harus linear, 2) Harus memenuhi uji Multikolinearitas dimana korelasi variabel independen yang sangat renda, 3)

Penyebaran data harus homoskedastisitas. Untuk jelasnya hasil analisisnya sebagai berikut :

1. Uji Normalitas dan Linearitas

Salah satu syarat dalam analisis kuantitatif adalah normalisasi data. Untuk itu, dilakukan uji normalitas menggunakan P-P Plot pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dan variabel independen Konflik Kerja (X1) dan Stres Kerja (X2). Hasil uji menunjukkan bahwa data menyebar secara normal jika titik-titik pada grafik mengikuti garis diagonal.

Apabila hasil analisis data distribusi normal maka data tersebut layak untuk dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi. Berdasarkan visualisasi pada Gambar 4.6 dapat disimpulkan bahwa data penelitian memiliki distribusi normal karena sebarannya mengikuti arah garis diagonal dan tidak menyimpang terlalu jauh.



Gambar 4. 6
Grafik Korelasi dan Regresi Berganda Variabel Konflik Kerja (X1), Stres Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Sumber : Hasil Analisis Data SPSS Tahun 2025

2. Uji Multikolinearitas

Sebelum melakukan analisa korelasi dan regresi, perlu diketahui hubungan antara variabel bebas Konflik Kerja (X1) dan Stres Kerja (X2) benar-benar independen atau tidak memiliki korelasi satu sama lain maka perlu dilakukan pengujian independensi antar variabel bebas. Rangkuman hasil perhitungannya dapat dilihat Pada Tabel 4.16.

Tabel 4 16
Rangkuman Uji Independen Antara Variabel X1 dengan X2

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,803	3,488		3,384	,002		
	Konflik Kerja	,211	,100	,349	2,107	,043	,535	1,867
	Stres Kerja	,309	,119	,432	2,609	,014	,535	1,867

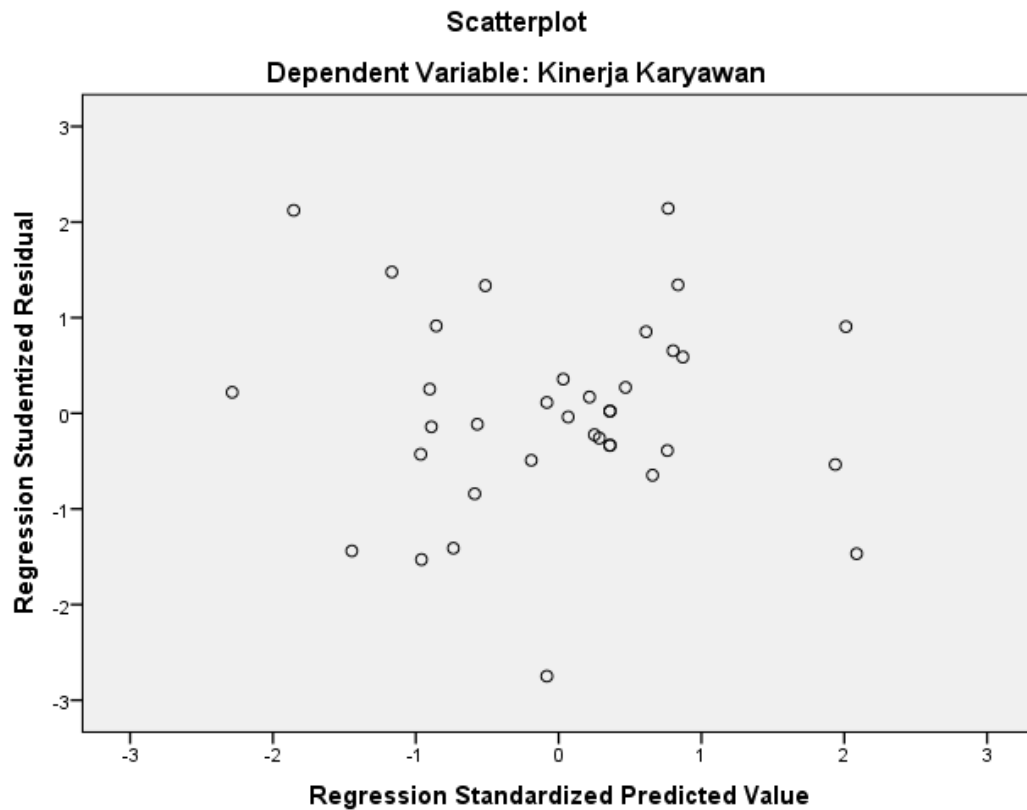
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Konflik Kerja memiliki nilai tolerance sebesar $0,535 > 0,100$ dan nilai VIF sebesar $1,867 < 10$. Begitu juga dengan variabel Stres Kerja yang memiliki nilai tolerance sebesar $0,535 > 0,100$ serta VIF sebesar $1,867 < 10$. Karena kedua variabel independen memiliki nilai tolerance lebih besar dari $0,100$ dan nilai VIF lebih kecil dari 10 , maka dapat disimpulkan bahwa asumsi multikolinearitas telah terpenuhi atau dengan kata lain tidak terdapat gejala multikolinearitas dalam mode regresi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah melalui model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas.



Gambar 4. 7

Normal Scatterplot

Sumber : Hasil Olahan Data 2025

Dalam uji Heteroskedastisitas Scatterplot jika tidak ada pola yang jelas serta sebaran data menyebar diatas dan dibawah atau sekilas angka 0 maka berkesimpulan data tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Dari Gambar 4.7 diatas terlihat data variabel Konflik kerja (X1), Stres Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) menyebar secara acak di sekitar angka 0 serta tidak membentuk pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi heteroskedastisitas atau dengan kata lain tidak terdapat masalah heteroskedastisitas pada penelitian ini.

4.2.7 Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji apakah variabel independen memiliki pengaruh positif terhadap variabel dependen secara parsial maupun simultan.

Tabel 4 17
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,803	3,488		3,384	,002
	Konflik Kerja	,211	,100	,349	2,107	,043
	Stres Kerja	,309	,119	,432	2,609	,014

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Adapun persamaan dari regresi linear berganda pada tabel 5.17 diatas yaitu

$$Y = a + b1.x1 + b2.x2$$

1. (a) nilai a sebesar 11,803 merupakan konstanta atau keadaan saat variabel Kinerja Karyawan belum dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel Konflik Kerja (X1) dan Stres Kerja (X2). Jika variabel independen tidak ada maka variabel Kinerja Karyawan tidak mengalami perubahan.
2. (b1 nilai koefisien regresi x1 sebesar 0,211 menunjukan bahwa variabel Konflik Kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan setelah variabel Konflik Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,211 dengan asumsi bahwa variabel lain tidak diteliti dalam penelitian ini.

3. (b2) nilai koefisien regresi x2 sebesar 0,309 menunjukkan bahwa variabel Stres Kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel stres kerja maka akan mempengaruhi kualitas Kinerja Karyawan sebesar 0,309 dengan asumsi bahwa variabel lain tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.2.8 Uji Hipotesis

1. Uji Parsial (Uji t)

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai signifikansi uji $t < 0,05$ maka disimpulkan bahwa secara individual variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4 18
Hasi Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,803	3,488		3,384	,002
	Konflik Kerja	,211	,100	,349	2,107	,043
	Stres Kerja	,309	,119	,432	2,609	,014

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh hasil bahwa :

1. Variabel Konflik Kerja (X1) memiliki nilai t hitung sebesar 2,107 dengan nilai signifikansi $0,043 < 0,05$. Hal ini berarti Konflik Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Variabel Stres Kerja (X2) memiliki nilai t hitung sebesar 2,609 berarti Stres Kerja juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa baik secara parsial maupun simultan, variabel Konflik Kerja (X1) dan Stres Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2. Uji F

Untuk mengetahui apakah variabel independen yaitu Konflik Kerja (X1) dan Stres Kerja (X2) secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y), maka dilakukan uji F. Hasil uji F ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 4 19
Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	281,394	2	140,697	17,497	,000 ^b
	Residual	265,356	33	8,041		
	Total	546,750	35			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Stres Kerja, Konflik Kerja						

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Berdasarkan hasil uji F tersebut, diperoleh nilai F hitung sebesar 17,497 dengan nilai signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa variabel Konflik Kerja (X1) dan Stres Kerja (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Kantor Regional XI BKN Manado. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dan mampu menjelaskan pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.

3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4 20
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,717 ^a	,515	,485	2,83568

a. Predictors: (Constant), Stres Kerja, Konflik Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2025

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh nilai R square sebesar 0,515 atau setara dengan 51,5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu, Konflik Kerja (X1) dan Stres Kerja (X2) mampu menjelaskan variasi perubahan pada variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y) sebesar 51,5%. Sedangkan sisanya sebesar 48,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kontribusi konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Regional XI BKN Manado adalah cukup kuat, karena lebih dari setengah variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut.

4.2 Pembahasan

1. Pengaruh Konflik Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (X2)

Konflik Kerja adalah kondisi ketika terjadi perbedaan tujuan, pendapat, maupun kepentingan dalam organisasi. Menurut Juartini (2021), konflik yang tidak dikelola dapat menurunkan efektivitas kerja, namun dalam taraf tertentu dapat memunculkan inovasi.

Berdasarkan hasil penelitian, konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,043 ($<0,05$). Koefisien regresi positif

sebesar 0,211 menunjukkan bahwa konflik yang dikelola dengan baik justru mampu meningkatkan kinerja karyawan. Artinya, keberadaan konflik tidak selalu bersifat negatif, melainkan dapat menjadi pemicu produktivitas jika diarahka secara fungsional.

Dengan demikian, pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Regional XI BKN Manado bersifat signifikan dan positif. Hal ini menandakan bahwa pengelolaan konflik yang tepat, seperti memperkuat komunikasi dan koordinasi, sangat diperlukan agar konflik tidak berkembang menjadi hambatan, tetapi menjadi dorongan untuk peningkatan kinerja.

2. Pengaruh Stres Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Stres kerja respon fisik dan psikologis akibat tekanan pekerjaan yang berlebihan. Menurut Luthans (2006), stres kerja pada tingkat tertentu dapat memacu karyawan bekerja lebih efektif, tetapi jika berlebihan akan berdampak buruk pada kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan 0,014 ($<0,05$). Nilai koefisien regresi sebesar 0,309 menegaskan bahwa stres kerja dalam kadar moderat mampu meningkatkan kinerja karyawan. Tekanan kerja yang dialami karyawan di Kantor Regional XI BKN Manado terbukti menjadi pendorong bagi mereka untuk lebih fokus menyelesaikan tugas.

Dengan demikian, pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif. Namun, penting untuk mengelola stres agar tetap dalam batas

wajar, sebab jika dibiarkan berlebihan akan berdampak negatif terhadap produktivitas, kesehatan, dan kepuasan kerja.

3. Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja Terhadap Kinerja

Konflik kerja dan stres kerja memiliki keterkaitan yang erat dalam memengaruhi kinerja karyawan. Konflik yang tidak terselesaikan dapat menimbulkan stres, sementara stres yang tinggi dapat memperburuk konflik.

Hasil penelitian melalui uji simultan (F) menunjukkan bahwa konflik kerja dan stres kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000 ($<0,05$). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,515 mengindikasikan bahwa kedua variabel mampu menjelaskan perubahan kinerja karyawan sebesar 51,5%, sedangkan sisanya 48,5% dipengaruhi faktor lain diluar penelitian ini.

Dengan demikian, pengaruh konflik kerja dan stres kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di Kantor Regional XI BKN Manado sangat kuat dan signifikan. Hal ini menekankan pentingnya manajemen konflik dan pengendalian stres sebagai strategi utama dalam menjaga serta meningkatkan kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini diambil berdasarkan hasil temuan dari rumusan masalah serta tujuan penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Hasil dari variabel Konflik Kerja (X1) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Kantor Regional XI BKN Manado. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar $2,107 > t$ tabel $2,0345$ dengan nilai signifikansi $0,043 < ,05$. Artinya konflik kerja yang dikelola dengan baik dapat menjadi faktor pendorong yang meningkatkan kinerja karyawan.
2. Hasil dari variabel Stres Kerja (X2) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Kantor Regional XI BKN Manado. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar $2,609 > t$ tabel $2,0345$ dengan nilai signifikansi $0,014 < 0,05$. Artinya, stres kerja dalam taraf tertentu dapat memacu karyawan bekerja lebih fokus sehingga kinerja meningkat.
3. Hasil dari Variabel Konflik Kerja (X1) dan Stres Kerja (X2) secara simultan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) . Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung sebesar $17,497 > F$ tabel $3,28$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar $0,515$ menunjukkan bahwa $51,5\%$ variasi kinerja karyawan dapat

dijelaskan oleh konflik kerja dan stres kerja, sedangkan sisanya 48,5% dipengaruhi faktor lain diluar penelitian ini.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan sebelumnya, saran yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. Bagi Instansi
 - a. Perlu memperkuat manajemen konflik dengan komunikasi yang terbuka, koordinasi antar bagian, serta mekanismen penyelesaian masalah agar konflik tetap bersifat fungsional dan tidak menghambat pekerjaan.
 - b. Perlu mengelola stres kerja karyawan dengan membagi beban kerja secara seimbang, memberikan target yang realistis, dan menyediakan fasilitas pendukung yang memadai
 - c. Disarankan mengadakan pelatihan, team building, atau kegiatan bersama untuk mempererat hubungan kerja dan menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis.
2. Bagi Karyawan
 - a. Diharapkan mampu mengelola konflik dengan sikap profesional, saling menghargai, dan menjaga komunikasi yang baik antar rekan kerja.
 - b. Perlu meningkatkan keterampilan manajemen stres, misalnya melalui pengaturan waktu kerja yang efektif, menjaga kesehatan serta menjaga hubungan kerja yang positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). prosedur penelitian, jakarta: Rineka Cipta. *Syarifudin, Y.(2015). Kompetensi Menulis Kreatif. Bogor: Ghalia Indonesia.*
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia.* Prenada Media.
- Fadli, A., Akhmad, A., & Rizaldi, A. R. (2024). the influence of conflict and stress on employee performance of pdam employees in service area ii of makassar city. *International Journal of Economic Research and Financial Accounting*, 2(3).
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate. semarang: Universitas Diponegoro.*
- Hasibuan, M. S. P., & Hasibuan, H. M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia.* Bumi aksara.
- Juartini, T. (2021). Pengaruh Konflik Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Delima Pinglogistra Jakarta Timur. *Jurnal Ekonomi Dan Industri E-ISSN*, 2656, 3169.
- Julaeha, E. (2019). Peran Pembimbing Konseling Islam dalam Menangulangi Konflik, Stres, Trauma dan Frustrasi. *Prophetic: Professional, Empathy, Islamic Counseling Journal*, 2(1), 111–126.
- Karambut, C., Makapedua, J. T. S., Sundah, D. I. E., & Rumimper, G. J. S. N. (2023). Pengaruh Kecerdasan Intelektual Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL EKOMAKS Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 12(2), 283-289.
- Krisnandi, H., & Saputra, N. A. (2021). Kompetensi, komunikasi, kedisiplinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(1), 13–26.
- Lestari, S., Syahriza, R., & Harahap, M. I. (2023). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan. *Inovasi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Dan Manajemen*, 19(3), 720–729.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi edisi sepuluh.* Yogyakarta: Andi.
- Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Retnowati, E., Darmawan, D., Putra, A. R.,

- Arifin, S., Radjawane, L. E., Issalillah, F., & Khayru, R. K. (2022). Dampak Stres, Lingkungan Kerja dan Masa Kerja terhadap Produktivitas Pekerja Konstruksi. *Jurnal Penelitian Rumpun Ilmu Teknik*, 1(4), 38–52.
- Mandulangi, J., Watung, SR, Wenas, AR, & Raming, PR (2025). Penguatan SDM sebagai Kunci Kinerja Unggul di Era Transformasi Teknologi dan Digital. *Manajemen Administrasi Bisnis dan Pemasaran* , 7 (1).
- Novaritpraja, G. Y. (2020). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Sumber Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Karyawan Bagian Hatchery PT. Charoen Pokphan Jaya Farm). *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 87–100.
- Pahlawati, E., Norman, E., Supriyatna, R. K., & Hermaliana, M. (2022). Dampak Stres Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan RSUD Kota Bogor pada Masa Pandemi Covid 19. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(1), 101–119.
- Pradana, L. R. (2019). Analisis Pengaruh Konflik Peran Ganda terhadap Kinerja dengan Stress Kerja Karyawan Wanita sebagai Pemediasi pada PT. *Digital Repository Universitas Jember*.
- Pramesti, R. A., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2019). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan KFC Artha Gading. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 57–63.
- Priyatno, D. (2014). *SPSS 22 Pengolah data terpraktis*.
- Putra, E. (2020). Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Apotik Keluarga Pekanbaru. *Eko Dan Bisnis: Riau Economic and Business Review*, 11(3), 268–277.
- Retnowati, A. N., Aprianti, V., & Agustina, D. (2020). Dampak work family conflict dan stres kerja pada kinerja ibu bekerja dari rumah selama pandemic Covid 19 di Bandung. *Sains Manajemen*, 6(2), 161–166.
- Rialmi, Z. (2021). Manajemen konflik & stres. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyrurroh, A., & Satriawan, D. G.

(2021). *Kinerja karyawan*.

Siswoyo, A. H. E., & Sulistyani, L. (2020). Dampak Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi. *BHIRAWA*, 5(1), 25–38.

Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962.

Windari, F., Nasution, Y. S. J., & Harahap, R. D. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Dalam Perpresktif Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Pada CV. *Ono Trans Sejahtera*.

Yasiri, F. A., & Almanshur, F. (2022). Pengaruh Konflik Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PG. Kreet Baru Malang. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 65–74.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR REGIONAL XI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA (BKN) MANADO

A. RESPONDEN

1. Jenis Kelamin :
2. Pendidikan :
3. Usia :

B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Bapak/Ibu yang terhormat,

Dalam rangka penelitian, saya mohon bantuan Bapak/Ibu sebagai responden pada penelitian ini dengan judul “Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado. Sebelum mengisi blanko kuesioner diharapkan Bapak/Ibu memperhatikan petunjuk pengisian sebagai berikut.

1. Terdapat tiga kelompok kuesioner yaitu tentang (1) Konflik Kerja, (2) Stres Kerja, dan (3) Kinerja Karyawan.
2. Bapak/Ibu dimohon untuk menjawab semua pertanyaan demi memperlancar penelitian, dan diharapkan tidak ada jawaban yang dikosongkan. Berilah tanda (x) pada kolom jawaban yang anda anggap paling tepat. Dengan alternatif jawaban yaitu : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, KS = Kurang Setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju
3. Hasil dari pengisian kuesioner ini semata-mata untuk keperluan ilmiah dan tidak akan mempengaruhi kondisi Bapak/Ibu.

Akhirnya saya ucapkan terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya. Peneliti berharap bahwa penelitian ini akan berguna dalam rangka meningkatkan kualitas manajerial.

1. KUESIONER KONFLIK KERJA

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Informasi pekerjaan yang saya terima tidak jelas					
2	Sering terjadi salah paham antar rekan kerja					
3	Saya dan rekan kerja memiliki prioritas berbeda					
4	Tujuan pribadi saya kadang tidak sejalan denan tujuan tim					
5	Sering terjadi perdebatan saat membuat keputusan kerja					
6	Rekan kerja dan saya sering berbeda cara dalam menyelesaikan masalah					
7	Pekerjaan saya sering bergantung pada hasil kerja rekan lain					
8	Jika ada rekan yang terlambat menyelesaikan pekerjaan, itu memengaruhi pekerjaan saya					
9	Hubungan kurang baik dengan rekan membuat suasana kerja tidak nyaman					
10	Ketegangan antar rekan kerja memengaruhi suasana kerja					

2. KUESIONER STRES KERA

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Pekerjaan saya sering terlalu banyak dalam waktu bersamaan					
2	Saya merasa kelelahan karena banyaknya pekerjaan					
3	Atasan saya sering memberikan tekanan agar target cepat tercapai					
4	Cara atasan memimpin kadang membuat saya tidak nyaman					
5	Saya merasa tegang ketika sedang menyelesaikan pekerjaan					
6	Tekanan pekerjaan membuat saya sulit berkonsentrasi					
7	Saya merasa tidak nyaman karena ada ketegangan dengan rekan kerja					
8	Sering terjadi perselisihan antar saya dan kelompok					
9	Gaji yang saya terima tidak sebanding dengan beban kerja saya					
10	Saya merasa usaha kerja keras saya kurang dihargai					

3. KUESIONER KINERJA KARYAWAN

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Hasil kerja saya sesuai dengan standar yang ditetapkan					
2	Saya bekerja dengan teliti dan jarang melakukan kesalahan					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target jumlah					
4	Produktivitas kerja saya tergolong baik					
5	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
6	Saya jarang mengalami keterlambatan dalam pekerjaan					
7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa selalu bergantung pada rekan kerja					
8	Saya bisa mengambil keputusan sendiri dalam pekerjaan					

Lampiran 2 Skor Konflik Kerja (X¹)

Identitas Responden	SKOR KONFLIK KERJA (X ¹)										SKOR TOTAL
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	
1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	48
2	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5	44
3	3	2	4	2	4	4	4	2	3	3	31
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	3	3	4	4	4	3	5	5	5	3	39
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	4	2	2	5	2	2	5	5	5	5	37
9	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	25
10	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
11	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	37
12	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	34
13	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42
14	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	44
15	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
16	3	4	2	2	3	2	3	3	3	4	29
17	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	31
18	3	4	2	4	4	2	3	3	4	3	32
19	3	4	3	3	4	5	5	5	5	4	41
20	3	4	4	5	3	4	5	3	5	4	40
21	4	4	5	3	5	4	5	4	3	3	40
22	2	4	4	2	3	1	2	2	4	2	26
23	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37
24	5	4	3	4	5	4	3	4	5	3	40
25	4	5	3	5	4	3	5	3	5	3	40
26	5	4	3	4	5	4	3	4	5	3	40
27	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	39
28	5	4	3	4	4	5	3	3	4	5	40
29	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	41
30	1	2	1	2	2	4	2	5	1	2	22
31	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	39
32	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	43
33	3	4	4	5	3	4	5	3	5	4	40
34	4	4	5	3	5	4	5	4	3	3	40
35	2	4	4	2	3	1	2	2	4	2	26
36	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37

Lampiran 3 Skor Stres Kerja (X²)

Identitas Responden	SKOR STRES KERJA (X ²)										SKOR TOTAL
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	42
3	3	2	2	5	4	4	4	3	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	41
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	5	5	5	5	5	2	3	1	2	5	38
9	4	4	2	3	3	3	3	1	1	3	27
10	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	33
11	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	39
12	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	33
13	5	4	5	5	5	3	3	5	4	5	44
14	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
16	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	40
17	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	36
18	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	35
19	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	45
20	3	4	3	5	5	3	4	5	3	3	38
21	4	5	4	3	5	3	4	5	5	4	42
22	4	2	4	4	3	3	2	4	4	4	34
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
24	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	41
25	3	4	5	5	4	5	3	4	5	3	41
26	4	5	4	3	5	4	3	5	4	4	41
27	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	39
28	4	5	3	5	5	4	4	3	4	4	41
29	5	5	5	3	5	4	3	4	5	5	44
30	4	2	4	2	4	1	4	4	4	4	33
31	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	44
32	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	43
33	4	4	2	3	3	3	3	1	1	3	27
34	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	33
35	3	4		5	5	3	3	4	4	4	35
36	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	33

Lampiran 4 Skor Kinerja Karyawan (Y)

Identitas Responden	SKOR KINERJA KARYAWAN (Y)								SKOR TOTAL
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	
1	5	5	1	5	5	5	5	5	36
2	5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	4	4	2	4	4	3	4	3	28
4	4	4	4	4	4	4	5	4	33
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	4	4	4	5	4	3	4	4	32
7	5	5	3	5	5	3	3	5	34
8	5	5	1	5	2	2	5	5	30
9	3	3	3	5	3	3	3	3	26
10	4	4	3	4	4	3	3	3	28
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	3	3	3	4	3	3	3	3	25
13	5	5	5	5	5	4	4	5	38
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	5	5	5	5	5	5	5	5	40
16	3	3	4	4	4	4	4	4	30
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	4	4	2	3	4	4	29
19	5	5	4	4	4	4	5	5	36
20	4	4	4	5	5	5	3	3	33
21	5	3	5	4	3	5	5	4	34
22	4	4	2	3	3	2	2	4	24
23	3	3	3	3	3	3	3	3	24
24	4	3	5	4	3	4	5	5	33
25	4	5	3	4	5	4	3	4	32
26	3	5	5	4	4	3	3	5	32
27	4	5	4	3	4	5	4	3	32
28	3	4	3	5	5	4	5	4	33
29	5	4	4	3	4	3	5	5	33
30	4	4	4	5	4	3	4	4	32
31	4	5	5	5	5	3	5	4	36
32	4	5	5	5	4	4	4	5	36
33	4	4	4	5	4	3	4	4	32
34	5	5	3	5	5	3	3	5	34
35	5	5	1	5	2	2	5	5	30
36	3	3	3	5	3	3	3	3	26

SUMMARY OUTPUT							
<i>Regression Statistics</i>							
Multiple R	0,717403316						
R Square	0,514667518						
Adjusted R	0,485253428						
Standard Error	2,835679249						
Observations	36						
<i>ANOVA</i>							
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>		
Regression	2	281,3945	140,6972	17,4973124	6,6016E-06		
Residual	33	265,3555	8,041077				
Total	35	546,75					
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i> <i>Upper 95,0%</i>
Intercept	11,80341994	3,487765	3,384236	0,001855324	4,707508339	18,8993316	4,707508339 18,89933
(X1)	0,211340339	0,100313	2,106816	0,042818874	0,007252649	0,41542803	0,007252649 0,415428
(X2)	0,309234043	0,118521	2,609104	0,013537892	0,06810094	0,55036715	0,06810094 0,550367

Correlations

		Kinerja Karyawan	Konflik Kerja	Stres Kerja
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan	1,000	,644	,670
	Konflik Kerja	,644	1,000	,682
	Stres Kerja	,670	,682	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan	.	,000	,000
	Konflik Kerja	,000	.	,000
	Stres Kerja	,000	,000	.
N	Kinerja Karyawan	36	36	36
	Konflik Kerja	36	36	36
	Stres Kerja	36	36	36

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,717 ^a	,515	,485	2,8357	1,810

a. Predictors: (Constant), Stres Kerja, Konflik Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	281,394	2	140,697	17,497	,000 ^b
	Residual	265,356	33	8,041		
	Total	546,750	35			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Stres Kerja, Konflik Kerja

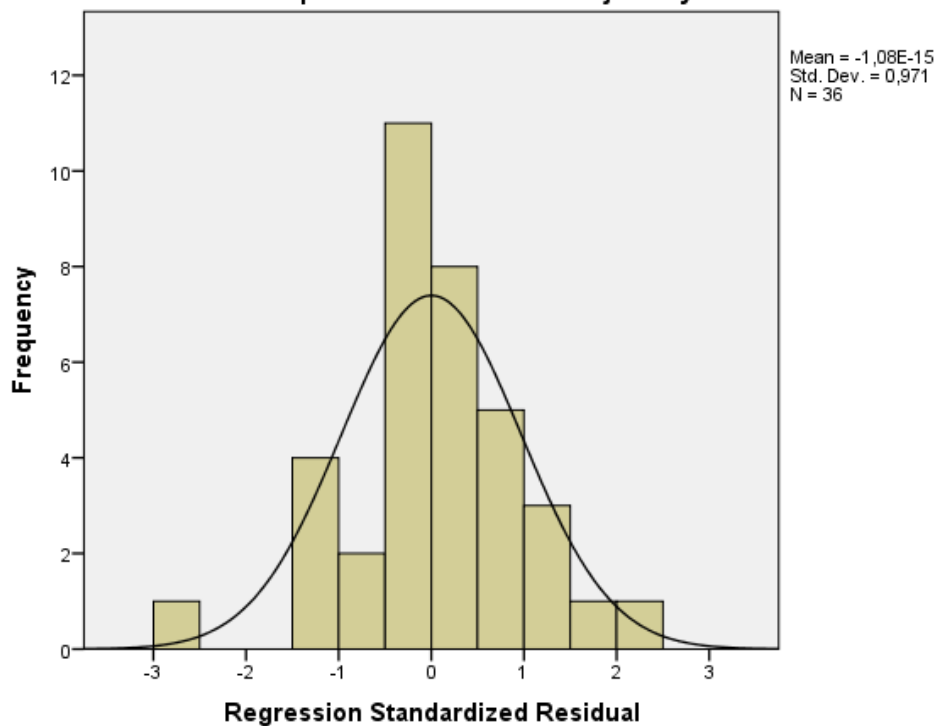
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,803	3,488		3,384	,002		
	Konflik Kerja	,211	,100	,349	2,107	,043	,535	1,867
	Stres Kerja	,309	,119	,432	2,609	,014	,535	1,867

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Histogram

Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Lampiran 5 Tabel Nilai t

d.f.	TINGKAT SIGNIFIKANSI							
	dua sisi	20%	10%	5%	2%	1%	0,2%	0,1%
satu sisi	10%	5%	2,5%	1%	0,5%	0,1%	0,05%	
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	318,309	636,619	
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	22,327	31,599	
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,215	12,924	
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610	
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,869	
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959	
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,408	
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501	5,041	
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781	
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587	
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,437	
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930	4,318	
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221	
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140	
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073	
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,015	
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965	
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,610	3,922	
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883	
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850	
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,527	3,819	
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,505	3,792	
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,485	3,768	
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,467	3,745	
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,450	3,725	
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,435	3,707	
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,421	3,690	
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,408	3,674	
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,396	3,659	
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,385	3,646	
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744	3,375	3,633	
32	1,309	1,694	2,037	2,449	2,738	3,365	3,622	
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733	3,356	3,611	
34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728	3,348	3,601	
35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	3,340	3,591	
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719	3,333	3,582	
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715	3,326	3,574	
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712	3,319	3,566	
39	1,304	1,685	2,023	2,426	2,708	3,313	3,558	
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,307	3,551	

Lampiran 6 Tabel Nilai r

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126

