

**PENGARUH KONFLIK TUGAS, KONFLIK HUBUNGAN DAN STRES KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA ERNST & YOUNG INDONESIA)**

Natasha Firdwiputri Witjaksono (20121111095)

ABSTRACT

This study aims to identify and clarify the picture of the task conflict, relationship conflict, and work stress, and employee performance. Identify and analyze the effect of task conflict, relationship conflict, and work stress significantly on employee performance.

Basically, the task conflict, relationship conflict, and job stress triggered the decline of employee performance. Conflicts task, relationship conflicts and job stress were measured at the time of followers job satisfaction, which in turn will lead to a decrease in employee performance.

This study is classified as a survey with descriptive analysis method by taking samples and questionnaire as the main data. The sample in this study is a Junior Auditor Ernst & Young Indonesia, Jakarta. Respondents were selected using snowball sampling nonprobability techniques. The sampling and analysis results using Structural Equation Modeling (SEM) and the results will be summarized as follows: 1). Task conflict has a negative and significant effect on a Junior Auditor Ernst & Young Indonesia, Jakarta. 2). Task conflict has a negative and significant effect on a Junior Auditor Ernst & Young Indonesia, Jakarta. 3). Task conflict has a negative and significant effect on a Junior Auditor Ernst & Young Indonesia, Jakarta.

Keywords : Task Conflict, Relationship Conflict, Work Stress, Employee Performance

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peneliti melakukan penelitian pada karyawan Ernst & Young Indonesia karena berkembangnya perusahaan tersebut menyebabkan kebutuhan populasi tenaga kerja meningkat. Peningkatan tersebut tidak hanya berpengaruh pada jumlah populasi, namun juga pada berbagai aspek termasuk ukuran dan kompleksitas. Kompleksitas yang dimaksud ialah kompleksitas yang timbul dari sumber daya manusia, seperti kompleksitas dalam jabatan, tugas, kedudukan dan status, hak dan wewenang, dan lain-lain. Hal-hal tersebut dapat menjadi sumber potensial untuk timbulnya konflik dan stres dalam organisasi. Konflik dan stres tersebut menyebabkan terjadinya penurunan kinerja yang dapat berakibat pada hasil kerja, karyawan dan perusahaan. Obstruksi ini dapat memicu perasaan kontrol berkurang dan meningkatkan ketidakpastian, dua kondisi yang telah dianggap prasyarat penting dari respon kinerja kerja (Sutton & Kah, 1987; Quick, Quick, Nelson & Hurrell, 1997). Auditor menghadapi konflik ketika melaksanakan tugasnya sering

menerima dua perintah sekaligus. Perintah pertama datang dari KAP atau kode etik profesi, sementara yang lainnya berasal dari klien. Apabila seorang profesional bertindak sesuai dengan kode etik dan KAP maka auditor tersebut dapat menjadi auditor yang baik. Sebaliknya jika mengikuti prosedur yang ditentukan oleh klien, maka integritas dari auditor tersebut perlu dipertanyakan. Itu akan menyebabkan stres kerja. Konflik tugas yang terjadi di junior auditor Ernst&Young Indonesia seperti perselisihan ide-ide dalam kelompok kerja, ketidaksetujuan tentang pekerjaan yang sedang dilakukan, tugas yang di berikan sejak awal tidak sesuai dengan kenyataannya pada saat karyawan sudah diterima atau bekerja sebagai junior auditor Ernst&Young Indonesia Konflik hubungan yang terjadi di junior auditor Ernst&Young Indonesia seperti gesekan pribadi antar anggota, konflik emosional antar anggota. Dalam penelitian (Bamber, et al., 1989) terdapat beberapa faktor yang diindikasikan menimbulkan konflik seperti koordinasi aliran kerja, kecukupan wewenang, kecukupan komunikasi, dan kemampuan auditor dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja. Stres pekerjaan dapat diartikan sebagai tekanan yang dirasakan karyawan karena tugas-tugas pekerjaan tidak dapat mereka penuhi. Artinya, stres muncul saat karyawan tidak mampu memenuhi apa yang menjadi tuntutan-tuntutan pekerjaan.

II. LANDASAN TEORI

2.1 STRES KERJA

(Mangkunegara, 2013) berpendapat bahwa “Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan”. Stres kerja ini tampak dari Simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan. Stres telah dipelajari dari tiga perspektif dari perbedaa individu, faktor lingkungan, dan beberapa campuran lainnya (Donald F. Parker dan Thomas A. DeCotiis, 1983).

(Szilagyi, 1990) dalam (Gitosudarmo dan Nyoman, 2000) mengemukakan bahwa ada tiga komponen utama dari stres yaitu, Pertama, komponen stimulus meliputi kekuatan-kekuatan yang menyebabkan adanya ketegangan atau stres.

(Ivancevich et al, 2007) bahwa dari perspektif orang biasa, stres dapat digambarkan sebagai perasaan tegang, gelisah atau khawatir, semua perasaan merupakan manifestasi dari pengalaman stres, suatu terprogram yang kompleks untuk mempersepsikan ancaman yang dapat menimbulkan hasil yang positif maupun negatif.

2.2 KONFLIK TUGAS

Konflik tugas mengacu pada konflik yang timbul atas isu-isu substantif (seperti perbedaan pendapat atau ide-ide tentang cara yang benar untuk mendekati tugas atau memecahkan masalah) (Jehn, 1995).

(Henry and Ongori, 2009) Perselisihan anggota kelompok tentang substansi diskusi disebut konflik tugas (*task conflict*). Konflik tugas juga berhubungan dengan adanya perbedaan kepentingan atau pertentangan yang ditimbulkan dari adanya tekanan peraturan (Robbins, 2002).

2.3 KONFLIK HUBUNGAN

Konflik hubungan mengacu pada perbedaan pendapat sosio emosional atau antar pribadi yang biasanya berhubungan dengan penolakan dan seringkali diakhiri dengan permusuhan (Jehn, 1995).

(Pruitt & Rubin, 1986) Konflik hubungan yang tidak produktif, sulit untuk mengelola, dan kemungkinan untuk meninggalkan orang-orang dengan tekanan dan kurang kemampuan untuk mengelola mereka.

2.4 KINERJA KARYAWAN

Kinerja karyawan (*employee performance*) adalah dimana para karyawan mencapai target pekerjaan (Simamora, 1995).

(Mangkunegara, 2000) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Byars dan Rue (dalam Prasetyo Utomo, 2006), kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya seperti yang diharapkan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek dari suatu penelitian (Arikunto & Suharsimi, 2010). Populasi di dalam penelitian ini adalah orang yang bekerja di Ernst & Young Indonesia. Sampling adalah pengambilan suatu bagian dari populasi sebagai representasi (Malhotra, 2010). Teknik Sampling yang digunakan peneliti adalah *convenience random*

sampling. Untuk mendapatkan sampel yang dapat menggambarkan suatu populasi, maka dalam penentuan sampel penelitian ini digunakan rumus Slovin (Umar, 2004).

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

Jumlah Sampel =

n: jumlah sampel

N: jumlah populasi

e: batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Jumlah sampel = $150 / (1 + 150 (0.05)^2) = 109$ sampel

Questionnaire akan di sebar di kantor pusat Ernst and Young Indonesia yang terletak di Jalan Jendral Sudirman Kav. 52-53, Gedung Indonesia Stock Exchange, Jakarta, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia. Peneliti membagikan 109 salinan kuisisioner ke kantor Ernst and Young Indonesia yang berisikan 5 (lima) pertanyaan konflik tugas, 5 (lima) pertanyaan konflik hubungan, 5 (lima) pertanyaan kinerja karyawan dan 5 (lima) pertanyaan stress kerja dengan total 20 pertanyaan.

3.2 Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Measurement	Skala likert
Task Conflict (TC)	Konflik tugas mengacu pada konflik yang timbul atas isu-isu substantif (seperti perbedaan pendapat atau ide-ide tentang cara yang benar untuk mendekati tugas atau memecahkan masalah). (Jehn, 1995)	(TC 1) Terdapat konflik dengan anggota kelompok mengenai pekerjaan yang dilakukan. (TC 2) Banyak kepribadian yang berbeda dalam kelompok. (TC 3) Terdapat perbedaan pendapat yang signifikan diantara anggota kelompok. (TC 4) Perbedaan pendapat mengenai ide-ide seringkali muncul dalam kelompok. (TC 5) Anggota kelompok seringkali tidak setuju dengan keputusan strategis	Interval 1-7

		perusahaan. (R.A. Friedman,S. T. Tidd,S. C. Currall, and J. C. Tsai, 2000 & Tony L. Simons and Randall S. Peterson, 2000)	
--	--	--	--

Variabel	Definisi	Measurement	Skala likert
Relationship Conflict (RC)	Konflik hubungan mengacu pada perbedaan pendapat sosio emosional atau antar pribadi yang biasanya berhubungan dengan perasaan jengkel dan permusuhan. (Jehn, 1995)	(RC 1) Karyawan merasa tidak bisa memberikan kepercayaan kepada anggota kelompok. (RC 2) Karyawan seringkali tidak setuju dengan ide yang muncul dalam kelompok. (RC 3) Karyawan merasa tidak ada koordinasi kerja yang baik antara anggota kelompok. (RC 4) Seringkali terjadi pertikaian antara anggota kelompok. (RC 5) Anggota kelompok tidak bisa diandalkan. (R.A. Friedman,S. T. Tidd,S. C. Currall, and J. C. Tsai, 2000 & Tony L. Simons and Randall S. Peterson, 2000)	Interval 1-7

Variabel	Definisi	Measurement	Skala likert

<p>Work Stress (WS)</p>	<p>Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.</p> <p>Mangkunegara (2013:157)</p>	<p>(WS 1) Karyawan cepat gugup atau gelisah karena pekerjaan yang dihadapi.</p> <p>(WS 2) Karyawan menjadi sangat lelah dalam waktu singkat.</p> <p>(WS 3) Pekerjaan yang diterima lebih dari yang seharusnya.</p> <p>(WS 4) Karyawan menghabiskan begitu banyak waktu di tempat kerja, sehingga karyawan tidak mempunyai waktu luang untuk kegiatan lain.</p> <p>(WS 5) Dalam bekerja, karyawan selalu dikejar waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.</p> <p>(Donald F. Parker and Thomas A. DeCotiis, 1983)</p>	<p>Interval 1-7</p>
-------------------------	---	--	-------------------------

Variabel	Definisi	Measurement	Skala likert
----------	----------	-------------	--------------

Employee Performance (EP)	<p>Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.</p> <p>(Mangkunegara 2000:67)</p>	<p>(EP 1) Karyawan memahami kebutuhan perusahaan.</p> <p>(EP 2) Kemampuan yang karyawan miliki sesuai dengan pekerjaan yang karyawan kerjakan.</p> <p>(EP 3) Karyawan dapat mendengarkan permintaan dan masukan perusahaan dengan baik.</p> <p>(EP 4) Karyawan selalu memberikan kinerja terbaik kepada perusahaan.</p> <p>(EP5)Karyawan mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan.</p> <p>(Salanova, Agut, AND Peiro, 2005)</p>	Interval 1-7
---------------------------	---	--	-----------------

3.3 METODE ANALISIS DATA

Dalam menganalisis data peneliti menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM). SEM digunakan untuk analisis teknis, dan dibagi ke dalam model pengukuran dan model struktural untuk tujuan deskriptif. Proses SEM tidak dapat dilakukan secara manual, sehingga peneliti menggunakan alat bantu berupa *software* Amos 21

SEM atau *structural equation modeling* merupakan komunikasi dalam penyampaian tentang ide yang dapat berjalan secara efektif, maka dengan diagram lintasan atau *path diagram* sebagai sarana komunikasi. Diagram lintasan dapat menggambarkan atau menspesifikasikan model SEM dengan lebih jelas dan lebih mudah, terutama jika dibandingkan dengan menggunakan model matematik SEM. Diagram lintasan juga dapat membantu mempermudah konversi model ke dalam perintah atau sintak dari SEM *software* (Wijanto, 2008).

SEM dimulai dengan menspesifikasikan model penelitian yang akan diestimasi. Hoyle (1998) dalam (Wijanto, 2008) mengatakan bahwa analisis tidak akan dimulai sampai peneliti menspesifikasikan sebuah model yang menunjukkan hubungan di antara variabel-variabel yang akan dianalisis. Langkah-langkah ini akan memberikan model yang diinginkan oleh peneliti:

1. Spesifikasi model pengukuran
2. Definiskan variabel laten yang ada di dalam penelitian
3. Definiskan variabel teramatika
4. Definiskan hubungan antara setiap variabel laten dengan variabel teramat yang terkait
 - a) Spesifikasi model *structural*
Definisikan hubungan kausal di antara variabel laten tersebut.
 - b) Gambar *path diagram* dari model *hybrid* yang merupakan kombinasi model pengukuran dan *structural* (Wijanto, 2008).

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Construct validity atau validitas konstruk adalah validitas yang berkaitan dengan kemampuan suatu alat ukur atau indikator dalam mengukur variabel laten yang diukurnya. Menurut Hair *et al* (2010), suatu variabel dapat dikatakan mempunyai validitas yang baik jika muatan faktor standarnya (*standardized loading factors*) $\geq 0,50$ dan idealnya $\geq 0,70$.

Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran. Reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya (Hair *et al*, 2010). Mengukur reliabilitas dalam SEM akan digunakan *composite reliability measure* dan *variance extracted measure*, sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai *construct reliability* (CR) $\geq 0,70$ dan *variance extracted* (VE) $\geq 0,50$.

Tabel di bawah ini merupakan hasil pengolahan data uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		
		<i>Factor Loading</i>	Kriteria	<i>Construct Reliability</i> $\geq 0,70$	<i>Variance Extract</i> $\geq 0,50$	Kriteria
Task	TC1	0.948	Valid	0,915	0,683	Diterima

<i>Conflict</i>	TC2	0.878	Valid			
	TC3	0.956	Valid			
	TC4	0.911	Valid			
	TC5	0.894	Valid			
<i>Relationship Conflict</i>	RC1	0.904	Valid	0,881	0,598	Diterima
	RC2	0.910	Valid			
	RC3	0.904	Valid			
	RC4	0.869	Valid			
	RC5	0.817	Valid			
<i>Work Stress</i>	WS1	0.846	Valid	0.872	0.578	Diterima
	WS2	0.876	Valid			
	WS3	0.928	Valid			
	WS4	0.889	Valid			
	WS5	0.895	Valid			
<i>Employee Performance</i>	EP1	0.939	Valid	0.914	0.681	Diterima
	EP2	0.933	Valid			
	EP3	0.925	Valid			
	EP4	0.913	Valid			
	EP5	0.942	Valid			

Sumber: Hasil pengolahan data dengan AMOS 21

Berdasarkan hasil tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel teramati dalam penelitian ini memiliki nilai *factor loading* lebih dari $\geq 0,50$ dan mencapai $\geq 0,70$, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas variabel teramati terhadap variabel latennya adalah valid karena memenuhi kriteria dari validitas.

Selain itu, tabel di atas juga menunjukkan bahwa semua nilai *construct reliability* (CR) $\geq 0,70$, dan semua nilai *variance extracted* (VE) $\geq 0,50$. Secara keseluruhan dapat

dikatakan bahwa nilai reliabilitas model pengukuran (*measurement model*) ini adalah baik dan dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variable* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

Selanjutnya, berdasarkan uji kelayakan model (*Goodness of Fit*) dari uji *measurement model* diketahui nilai dari *model fit*. Pertama,. Nilai *Probability Chi-Square* < 0,05 menunjukkan *poor fit* , Kedua Nilai *Chi-Square/Degrees of Freedom (x²/df)* yang merupakan rasio perbandingan antara nilai *chi-square* dengan *degrees of freedom (x²/df)* adalah 1.641, sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan mengandalkan kompleksitas model, maka model dapat dikatakan *Good fit*. Kemudian nilai *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, pada model penelitian ini adalah sebesar 0.077. Hal tersebut mengidentifikasi bahwa model *Good fit*, sedangkan *GFI* = 0,817 mengidentifikasi bahwa nilai tersebut memiliki ketepatan yang cukup baik (*marginal fit*) dan *TLI*, *NFI*, *CFI* dan *IFI* memiliki tingkat kecocokan yang baik (*Good Fit*). Masing-masing $\geq 0,90$.

4.2 Hasil Uji Model Keseluruhan (*Overall Model Fit*)

Hasil Analisis Model Keseluruhan (*Overall Model Fit*)

Model keseluruhan adalah seluruh hubungan antar konstruk yang mempunyai hubungan kausal (sebab akibat) maka dari itu akan ada variabel laten eksogen dan variabel endogen. Analisis model keseluruhan berhubungan terhadap koefisien-koefisien atau parameter-parameter yang menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh variabel laten terhadap variabel laten lainnya, sesuai dengan kerangka konseptual penelitian. Kemudian, pada analisis model keseluruhan akan diketahui tingkat signifikansi dengan cara melihat nilai *p*. Jika nilai estimasi parameter menunjukkan hasil negatif dengan tingkat signifikansi $p < 0,05$ maka hipotesis yang diajukan berarti didukung data. Namun, jika nilai estimasi parameter menunjukkan hasil yang positif dengan tingkat signifikansi $p > 0,05$ maka hipotesis yang diajukan berarti tidak didukung data. Hasil pengujian hipotesis pada model keseluruhan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Output Regression Weights

Path	Estimasi	P	Kesimpulan
Task Conflict → Employee Performance	-0,357	***	Didukung Data

Path	Estimasi	P	Kesimpulan
Relationship Conflict → Employee Performance	-0,448	***	Didukung Data
Work Stress → Employee Performance	-0,397	***	Didukung Data

Sumber: Hasil pengolahan data dengan AMOS 21

Berdasarkan tabel di atas, hipotesis dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Task Conflict* berpengaruh negatif terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar -0,357 dengan nilai p 0,000 (***). Nilai estimasi tersebut menunjukkan hasil yang negatif dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, *Task Conflict* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance* dan hipotesis dapat diterima.

2. *Relationship Conflict* berpengaruh negatif terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar -0,448 dengan nilai p 0,000 (***). Nilai estimasi tersebut menunjukkan hasil yang negatif dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, *Relationship Conflict* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance* dan hipotesis dapat diterima.

3. *Work Stress* berpengaruh negatif terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar -0,448 dengan nilai p 0,000 (***). Nilai estimasi tersebut menunjukkan hasil yang negatif dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, *Work Stress* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance* dan hipotesis dapat diterima.

4.3 Analisis Hasil

Implikasi Manajerial untuk Ernst & Young Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat diberikan implikasi manajerial untuk Ernst & Young Indonesia selaku pihak yang menciptakan lapangan pekerjaan. Berikut ini beberapa implikasi manajerial yang dapat diberikan kepada Ernst & Young Indonesia:

1. Hasil penelitian ini terbukti adanya pengaruh negatif antara konflik tugas yang dirasakan karyawan dengan kinerja karyawan, hal ini sejalan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Jehn, 1995) & (Jehn, 1997 dalam De Dreu dan Weingart, 2003). Hal ini berkaitan dengan adanya perselisihan ide-ide dalam kelompok kerja, ketidaksetujuan tentang pekerjaan yang sedang dilakukan, perbedaan pendapat tentang tugas, dan perbedaan pendapat tentang isi keputusan yang akan dijalankan, hal itu menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara potensial menurunkan kinerja secara keseluruhan.

2. Berdasarkan hasil penelitian ini terbukti adanya pengaruh negatif antara konflik hubungan yang dirasakan karyawan dengan kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh negatif konflik hubungan terhadap kinerja karyawan (Jehn, 1995) & (De Dreu dan Weingart, 2003). Sehingga dalam penelitian ini dapat menjelaskan bahwa konflik hubungan yang dirasakan karyawan akan menurunkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini di jelaskan dengan adanya gesekan pribadi antar anggota, ketegangan antar anggota, konflik emosional antar anggota, pertikaian antar anggota, dan rasa permusuhan antar anggota, hal itu akan menurunkan kinerja karyawan.

3. Hasil lain yang diperoleh dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh negatif antara stres kerja yang dirasakan karyawan dengan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang meneliti tentang hubungan negatif antara kinerja karyawan (Mas'ud, 2002:20) & (Rosidah, 2003). Karyawan yang merasa pekerjaan yang diterima lebih dari seharusnya cenderung akan menghasilkan *output* yang tidak baik untuk perusahaan. Seperti yang dijelaskan pada "hukum Yerkes Podson (1904) yang menyatakan hubungan antara stres dengan kinerja seperti hubungan U terbalik" (Mas'ud, 2002:20). Hubungan U terbalik tersebut menunjukkan bila stress terlalu besar, maka kinerja akan mulai menurun dan begitu pula sebaliknya karena stress mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Hal ini tidak akan membantu perusahaan dalam meningkatkan pelayanan terhadap kliennya, karena Ernst & Young Indonesia adalah kantor akuntan public (KAP) yang harus selalu menjaga hubungan baik dengan para kliennya agar mereka akan tetap menggunakan jasa Ernst & Young Indonesia dalam hal jasa advisory, assurance, accounting compliance report, audit, fraud investigation, climate change and sustainability, tax, dan transaction.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang bisa diambil dari hasil penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya adalah :

1. Terbukti dalam penelitian *ini Task Conflict* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance* pada Ernst & Young Indonesia.
2. Terbukti dalam penelitian ini *Relationship Conflict* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance* pada Ernst & Young Indonesia.
3. Terbukti dalam penelitian ini *Work Stress* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance* pada Ernst & Young Indonesia.

5.2 Saran

Dari kesimpulan dan keterbatasan dalam penelitian ini, maka saran yang diberikan kepada penelitian selanjutnya adalah :

1. Disarankan pihak Manager Junior Auditor Ernst&Young Indonesia lebih mengelola konflik tugas secara terprogram, yaitu dengan mengkoordinir perbedaan-perbedaan pendapat dan ide yang dimiliki karyawan untuk memunculkan pendapat dan ide baru guna memajukan kualitas perusahaan. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat disatukan dalam suatu forum atau rapat dengan saling menampung pendapat dan ide dari karyawan lainnya untuk dipertimbangkan. Selain itu, campurtangan seorang atasan juga dibutuhkan untuk menyatukan perbedaan-perbedaan tersebut agar tidak menimbulkan perselisihan dengan begitu akan diperoleh kesepakatan dan keputusan yang terbaik. Dan didalam perusahaan harus sering diadakan acara gathering agar karyawan dekat satu sama lain. Karena pada dasarnya permasalahan sumber daya manusia adalah hal yang unik dimana persepsi orang satu dengan yang lain berbeda beda.
2. Para karyawan Junior Auditor Ernst&Young Indonesia yang memiliki perasaan emosional saat berinteraksi dengan karyawan lain dapat dilakukan dalam bentuk Program Keluarga Ernst&Young Indonesia dengan berkumpul dan saling berbagi pengetahuan sehingga kerjasama terbina dengan baik dan kinerja meningkat. Jika karyawan mengalami ketegangan atau keadaan emosi dengan karyawan lain sebaiknya karyawan yang tidak turut serta dalam masalah tersebut atau atasan mampu menjadi penengah dan mengambil solusi atas permasalahan tersebut. Dan juga menciptakan iklim kerja yang baik, terdapat harmonisasi dan situasi kondusif sehingga dapat meredam konflik hubungan yang terjadi dalam Junior Auditor Ernst&Young Indonesia.

3. Stres kerja di Junior Auditor Ernst&Young Indonesia juga dikategorikan tinggi. Terutama dalam hal ini tekanan atau desakan waktu dirasakan karyawan dan karyawan cepat gugup atau gelisah karena pekerjaan yang dihadapi karyawan junior auditor Ernst&Young Indonesia. Perusahaan perlu mengevaluasi ulang tuntutan peran bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, perusahaan dapat melakukan rotasi kerja atau penyesuaian beban pekerjaan dengan tingkat kemampuan yang dimiliki karyawan, sehingga tidak mengganggu kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan selain mengurangi tekanan pada karyawan dan meningkatkan kesejahteraan juga dapat dilakukan dengan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan keterampilan khusus. Dan sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan karyawannya untuk mengurangi stres kerja melalui penyesuaian beban pekerjaan dengan tingkat kemampuan karyawan sehingga kinerja tetap mengalami peningkatan. Peneliti juga menyarankan kepada atasan agar mempelajari dan mencari informasi stres kerja baik berupa penyebab stres yang ada di perusahaan tersebut maupun cara pengelolaan dan penanggulangan stres, sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan di perusahaan.

4. Untuk penelitian selanjutnya, dapat mengganti objek penelitian yang mungkin nantinya akan semakin berkembang dan tidak berhenti di perusahaan Ernst&Young Indonesia saja. Serta dapat menambahkan variabel-variabel penelitian yang ada, sehingga akan memperkaya penelitian dan diharapkan menghasilkan penelitian yang lebih detail dan bermanfaat baik untuk peneliti sebelumnya dan untuk objek yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Adi, Isbandi Rukminto, 2000. Psikologi Sosial dan Ilmu Kesejahteraan Sosial, Dasar-Dasar Pemikiran, Jakarta : PT Raja Grafindo.
- Amason, A. C. (1996). *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza. H. (1997). *The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. Journal of Management*, 23, 495-516.

- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Arikunto, & Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan praktik*
- Amelia Rahma Iresa, Hamidah Nayati Utami, dan Arik Prasetya, (2010). Pengaruh konflik kerja dan stress kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 23 No. 1 Juni 2015.
- Bamber, E.M., et al. 1989. Audit Structure and Its Relation to Role Conflict and Role Ambiguity: An Empirical Investigation. *The Accounting Review*. Vol.64 No.2. Hal: 285-298.
- Baron, R. (1990). *Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions*. *Journal of Applied Psychology*, 75, 235-245.
- Byars, Lloyd L dan Rue, Leslie W. 2006. *Human Resource Management*, 8 edition. MCGraw-Hill, Irwin
- Carsten K. W. De Dreu, and Laurie R. Weingart, 2003. *Task versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology* 2003, Vol. 88, No. 4, 741–749
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. 2000, *Research on Work-related Stress*. European Agency for Safety and Health at Work, Belgium. pp 87.
- Daft, Richard L. 2006. *Manajemen*, Edisi Keenam Jakarta: Salemba Empat
- De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191–1201.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 151–166). Chichester, United Kingdom: Wiley
- Diahsari, Y.E, 2001. Kontribusi Stres Pada Produktivitas Kerja. *Jurnal ANIMA* Vol. 16 No.4. Yogyakarta : Universitas Ahmad Dahlan.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). *Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 58, 101-135.

- Fisher, R., & Ury, W, (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Viking.
- Friedman R. A, Simon T. Tidd, Steven C. Currall, James C. Tsai, 2000. What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*. Vol.11, No.1, pp. 32-55.
- Garber, J. and Seligman, M.E.P. (Eds.). (1980). Human Helplessness: Theory and Applications. New York: Academic Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (1994). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Dallas: Richard D. Irwin, Inc.
- Gitosudarmo dan Nyoman, S. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Yogyakarta : BPFE.
- Ghozali, Imam.(2008). *Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan program AMOS 16.0*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson.
- Hamzah dan Nina. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Henry R and Ongori P, 2009. *Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance*. *Resemarch Journal of management* 2 (1): 16-24.
- Husein Umar, 2004, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Cet ke 6, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Indeks Daya Saing Global Indonesia. Retrived July 10, 2016, from www.kemenkeu.go.id
- Ivancevich M. John, Konopaske, Robert, dan Matteson, T Michael, 2007. *Organizational Behavior and Management. Seventh Editions*. Terjemahan Jilid 1 oleh Gina Gania, Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). *How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams*. *Journal of Management*, 25, 117-142.
- Janssen, P. P. M., De Jonge, J., & Bakker, A. B. (1999). *Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: A study among nurses*. *Journal of Advanced Nursing*, 29, 1360–1369.
- Jehn, K. A. (1991, August). *The benefits and detriments of conflict*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Miami Beach, FL.

- Jehn, K. A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). *Affective and cognitive conflict in work groups: increasing performance through value-based intragroup conflict. In C.*
- K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp.87-100). Beverly Hills, CA: Sage.
- Keenan, A., & Newton, T.J. (1985). *Stressful events, stressors and psychological strains in young professional engineers. Journal of Occupational Behavior*, 6, 151-156.
- Kirkcaldy, B. D., Levine, R., & Shephard, R.J. (2000). *The impact of working hours on physical and psychological health of German managers. European, Review of Applied Psychology*, Vol 50 (4), 443-449.
- Knapp, M. L., Putnam, L. L. and Davis, L. J. (1988). 'Measuring interpersonal conflict in organizations, Where do we go from here?', *Management Communication Quarterly*, 1, 414-429.
- Lax, D. and Sebenius, J. (1986). *The Manager as Negotiator, Free Press, New York.*
- Lu, Lin, Zhou, Fan dan Leung, Kwok. 2011. Effects of Task and Relationship Conflicts on Individual Work Behaviors. *International Journal of Conflict Management* 22 (2): 131-150.
- Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.*
- Luthans Fred, 2008. *Organizational Behavior Eleventh Editions. Mc Graw Hill Irwin, Companies, Inc. New York.*
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research Sixth Edition.*New Jersey: Pearson.
- Mas'ud, Fuad. 2002. *Mitos 40 Manajemen Sumber Daya Manusia.* Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM.* Cetakan Keenam. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Cetakan Kesebelas. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mohyi, Ach. 2013. *Teori dan Perilaku Organisasi.* Malang : UMM Press.
- Moreno, J.L. (2009). *Psychodrama* (4th ed..Vol. 1). New York. NY: Beacon House Inc.

- Muchinsky, P. M. (2003). *Psychology applied to work* (7th ed). Belmont, CA : Wadsworth/Thompson Learning.
- Olekalns, M., & Smith, P. L. (1999). *Social value orientations and strategy choices in competitive negotiations. Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 657-668.
- Parker, Donald F. & DeCoTiis, Thomas A. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance* 32, 160-177.
- Pate (Eds.), *Current topics in management* (pp. 61-77). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the blackbox: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Peterson, R. S. (1999a). *Can you have too much of a good thing? The Limits of voice for improving satisfaction with leaders. Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 313-324.
- Pickering, P, 2001, *Kiat Menangani Konflik*, Prenhallindo, Jakarta.
- Pneuman, R. W. and Bruehl, M. E. (1982). *Managing Conflict*, Prentice-Hall, Englewood Clies, NJ.
- Poole, M. (1990), 'Editorial: Human Resource Management in an International Perspective,' *International Journal of Human Resource Management*, 1, 1, 1-15.
- Prasetyo Utomo. 2006. *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Patra Semarang Convention Hotel*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Pruitt, D.G., & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Pruitt, D. G., Carnavela, P. J. (1993). *Strategic choice in negotiation. American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L. and Hurrell, J. J. (1997) *Preventative Stress Management in Organisations*, American Psychological Association: Washington, DC.
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1990). *Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. Journal of Psychology*. 123, 195-210.
- Rahim, M. A. (1997). *Styles of managing organizational conflict: A critical review and synthesis of theory and research. In M. A. Rahim, R. T. Golembiewski, & L. E.*

- Rahmila Sari, Mahlia Muis, Nurdjannah Hamid). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- Reni Hidayati, Yadi Purwanto, dan Susatyo Yuwono, 2008. Kecerdasan Emosi, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan. [Vol 2, No 1 \(2008\)](#)
- Richmond, V. P. Wagner, J. P., & McCroskey, J. C. (1983). *The impact of perceptions of leadership style, use of power, and conflict management style on organizational outcomes. Communication Quarterly*, 31, 27-36.
- Robbins, Stephen.P. 2002. "Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi". Erlangga : Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary.(2010). Manajemen(edisi kesepuluh). Jakarta: Erlangga.
- Sarwono, Jonathan.(2008). Pengertian Dasar Structural Equation Modeling (SEM).
- Selye, Hans (1980), Selye's Guide to Stress Research, New York:Van Nostrand Rainhold www.e-psychology/workstressor/.
- Selye, H. (1956). The Stress of Life. New York : McGraw Hill.
- Sheridan, C. L., & Radmacher, S. A. (1992). *Health psychology: Challenging the biomedical model. Singapore: John Wiley and Sons, Inc.*
- Simons, T. L, & Peterson, R. 5. (2000). *Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Simamora, Henry,1995, Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE YKPN,Jakarta.
- Simons, T. (1993). *Clash of the titans: The performance impact of top management team debate—A test of multiple contingency models. Dissertation Abstracts International*, 55(01), 4729A.
- Spector, P.E., Dwyer, D.J., & Jex, S.M. (1988). *Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- Storey, J. "From personnel management to human resource management", in Storey, J (ed) "New Perspectives on Human Resource Management", Routledge, London. 1989.
- Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif, Bandung: Alfabeta, 2008

- Surra, C., & Longstreth, M. (1990). *Similarity of outcomes, interdependence, and conflict in dating relationships*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 501-516.
- Susan Mohammed, and Linda C. Angell, 2004. Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior* J. Organiz. Behav. 25, 1015–1039 (2004).
- Sutton, R. I., & Kahn, R. L. (1987). *Predicting, understanding, and control as antidotes to organizational stress*. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 272 – 285). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Szilagyi, A.D & Wallace, M.J. (1990) *Organizational Behavior and Performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Tony L. Simons, and Randall S. Peterson, 2000. *Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust*. *Journal of Applied Psychology* 2000, Vol. 85, No. 1, 102-111.
- Tsai, Ming Tien and Chia Mei Shis, "The Influence Of Organizational and Personal Ethic On Role Conflict Among Marketing Manager: An Empirical Investigation," *Journal of Management International* 22, no. 1 (2005): 54 -62.
- Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Usman Bashir, and Muhammad Ismail Ramay, 2010. Impact of Stress on Employees Job Performance. *Journal of Marketing Studies* 2010, Vol. 2, Issue 1, p1222.
- Wall, V., & Nolan, L. (1986). *Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups*. *Human Relations*, 39, 1033–1052.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. R. (1997). *The role of upward influence tactics in human resource decisions*. *Personal Psychology*, 50, 979-1006.
- Wibisono, K. 2006. Dampak Relationship Dan Task Conflict Terhadap Kreativitas Dan Kepuasan Anggota Tim. (http://www.indotraining.com/wpcontent/uploads/2009/07/Conflict_Management-Manajemen-Konflik-2.pdf).
- Wijanto, S. H. (2008). *Structural Equation Modeling: Dengan Lisrel 8.8*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Mas'ud, Fuad. 2002.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). *Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss*. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.