

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah singkat PT. Pos Indonesia

Secara garis besar perkembangan PT Pos Indonesia (Persero) dibagi dalam beberapa tahap yaitu:

a. *Masa kompeni Bataafshehe Republik*

Kedatangan bangsa Belanda sekitar tahun 1566 yang dipimpin oleh Cornelis De Houtman telah mengawali perkembangan pos yang ada di Indonesia. Pada saat itu surat – surat dikirimkan kepada raja – raja Banten, maka untuk memperlancar pengiriman surat pada tanggal 26 Agustus 1746 didirikan Kantor Pos pertama di Batavia oleh Jenderal G. W. Baroon Van Imboff. Namun jalur yang digunakan masih menggunakan jalur laut, karena saat itu masih banyak jalur darat yang dikuasai oleh kerajaan di Indonesia.

b. *Masa Penjajahan Inggris*

Semula pengiriman surat masih dilakukan dengan berkuda dan berkereta, namun semenjak Rafles mengeluarkan peraturan yang disebut “*reaulition for the post esthilisment on the island of java*” berisikan bahwa porto untuk segala kabar lebih untuk surat biasa, maka pengiriman surat melalui berkuda ditiadakan.

c. *Masa Penjajahan Belanda (1816 – 1842)*

Pada saat penjajahan Belanda peraturan surat dengan berkuda dan berkereta diberlakukan kembali. Peraturan yang mencolok pada tahun 1840, saat Sir Rowland (Orang Inggris) mengusulkan persamaan tarif yang “*peny post*” yaitu suatu peni yang mempermudah pengiriman surat, maka dikeluarkan perangko sehingga aturan – aturan porto post surat yang dibayar oleh penerima surat ditiadakan.

Pada tahun 1847 diadakan pertemuan, untuk membicarakan tentang pengiriman pos. Pertemuan itu merupakan kongres yang pertama kali dan telah membentuk organisasi yang disebut universal pos yang didirikan oleh pejabat-pejabat pos dari 22 negara peserta. Kongres ini merupakan titik awal permulaan di bidang komunikasi sehingga terbentuklah Dinas Telegram dan Telepon (PTT). Namun pada tahun 1920 kantor pusat PTT yang semula berada di Gambir dipindahkan ke Bandung dengan nama Dinas Pekerjaan Umum.

d. *Masa Penjajahan Jepang*

Pada saat itu belum ada perubahan yang mencolok dalam bidang pos. Metode pengiriman dan penerimaan surat – surat kawat menggunakan tulisan latin serta katakana (Jepang), sedangkan hubungan melalui telegram tetap digunakan oleh maskapai telegram yaitu Alaokasi Denki (KK), namun pada tahun 1944 hubungan ini ditiadakan karena kekurangan dan banyak saluran darat hubungan cepat yang belum diperbaiki.

e. *Masa Kemerdekaan (1945 – sekarang)*

Pada masa kemerdekaan ini banyak arsip dan dokumen penting yang hancur karena terjadi perang. Walaupun demikian jawatan PTT beserta para pegawainya berperan sangat besar dalam menegakkan dan mempertahankan kemerdekaan.

Setelah kemerdekaan tahun 1961 jawatan PTT dianggap memenuhi syarat dijadikan Perusahaan Negara, maka dikeluarkan PP No. 240 tahun 1961 dan diundang – undangkan pada tanggal 21 Desember 1961. Namun peleburan dan pengalihan jawatan PTT ke dalam Perusahaan Negara baru dilaksanakan setelah keluarnya SK Menteri Perhubungan Darat, Pos Telekomunikasi dan Pariwisata pada tanggal 31 Agustus 1964 No UM/11/7 yang telah menetapkan struktur baru bagi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (Postel).

Pada tahun 1965 dikeluarkan PP No. 30 yang menyatakan untuk membagi PN Postel menjadi dua yaitu Perusahaan Negara Pos dan Giro dan Perusahaan Negara Telekomunikasi namun ketentuan ini baru berlaku setelah turunnya SK Menteri tanggal 15 November 1965 No. UU/14/8.

Beberapa waktu kemudian pada saat Orde Baru Pemerintah mengadakan perubahan lagi karena menganggap bahwa Perusahaan Negara Pos dan Giro telah memenuhi syarat – syarat menjadi Perum. Kemudian pada tanggal 20 juni 1995 dengan PP No. 5 tahun 1995 Perum Pos dan Giro disempurnakan lagi menjadi PT. Pos Indonesia (persero) sampai sekarang.

4.1.2 Bentuk Badan Usaha

Sesuai PP No 5 tahun 1995 pada tanggal 20 juni 1995, bahwa yang sebelumnya berbentuk badan usaha Perum diubah menjadi PT. Pos Indonesia (Persero) dan ketentuan ini masih berlaku sampai sekarang. Sebagai badan usaha, jenis layanannya dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok besar, yaitu bisnis regular ekspres dan bisnis direct mail, bisnis keuangan dan keagenan, serta bisnis filateli.

4.1.3 Visi dan Misi

Untuk mengembangkan tugas pokok PT. Pos Indonesia (Persero) Malang, maka ditentukan pula visi dan misi perubahan yaitu:

a. Visi

PT. Pos Indonesia (Persero) Malang senantiasa berusaha menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia yang peduli terhadap lingkungan, dikelola oleh sumber daya manusia yang professional, sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat (*Pos Indonesia is committed providing information based and hing valor. Postal service is all people in Indonesia and the capability to compete in the global postal mark*)

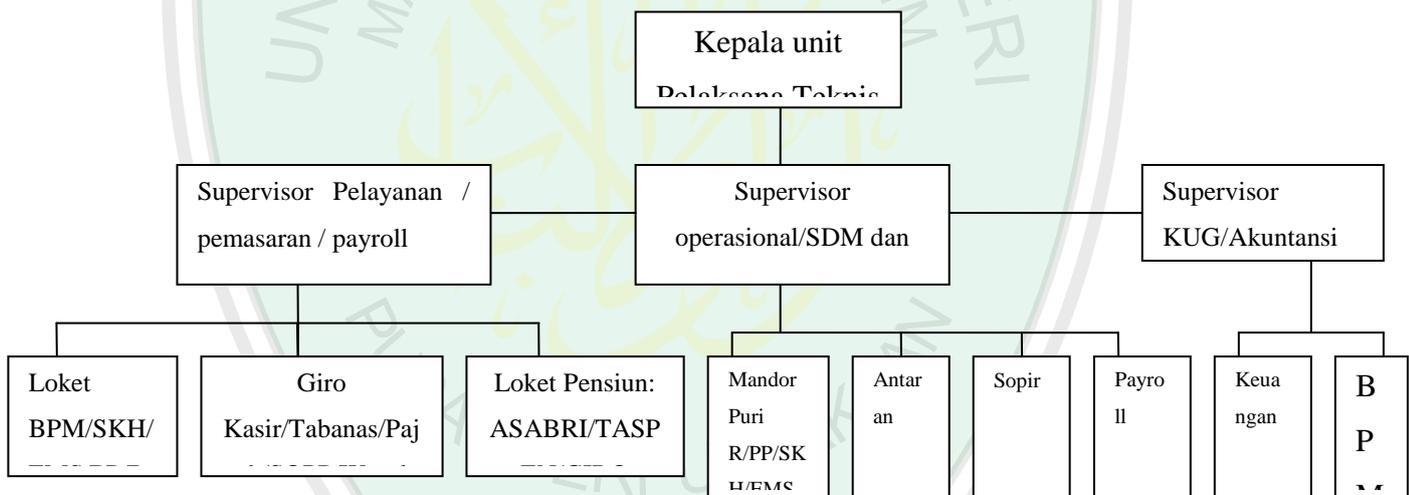
b. Misi dari PT. Pos Indonesia (Persero) Malang antara lain:

1. Menyediakan sarana yang handal dan terpercaya bagi masyarakat dan Pemerintah guna menunjang pembangunan nasional serta kesatuan dan keutuhan Bangsa dan Negara.
2. Mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi karyawan, pemegang saham, masyarakat dan mitra kerja.

3. Menyediakan layanan komunikasi, transaksi keuangan dan pelayanan pos lainnya yang memiliki nilai tambah tinggi bagi kepuasan pelanggan, dimana tiap sub bagian mempunyai kepala bagian yang membawahi tenaga kerja pembentuk sesuai dengan bidangnya. Dengan menggunakan system ini dimaksudkan supaya Kepala Kantor mempunyai hak secara langsung untuk memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya serta ada upaya komunikasi timbal balik.

4.1.4 Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT Pos Indonesia Malang



(Sumber: Kantor Pos Malang, Tahun 2012)

Adapun uraian jabatan dan pembagian tugas pada struktur organisasi PT.

Pos Indonesia (Persero) Malang adalah sebagai berikut:

1. Kepala Unit Pelaksana Teknis

- a. Memimpin Kantor Pos dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat luas.
 - b. Mengawasi uang dan benda pos materai yang dipegang bendaharawan serta mengawasi barang-barang investasi perusahaan.
 - c. Membuka kerjasama dengan instansi lain.
 - d. Menetapkan kebijaksanaan untuk efisiensi kegiatan operasional yang dituangkan di dalam peraturan / instruksi sesuai dengan ketentuan.
 - e. Mewakili dan menandatangani untuk dan atas nama Kantor Pos Malang guna menyelenggarakan urusan-urusan kantor dengan melakukan tindakan-tindakan sebagaimana mestinya yang dimaksud dalam surat kuasa dari Kepala Pos Indonesia.
 - f. Mengambil langkah – langkah program aksi untuk pencapaian target pendapatan kantor.
 - g. Melakukan pemeriksaan secara periodik ke semua bagian.
2. Supervisor Akuntansi / KUG
- a. Melaksanakan semua tugas yang didelegasikan oleh KUPT.
 - b. Bertanggung jawab di bagian keuangan dan akuntansi.
 - c. Memeriksa serta mengawasi pekerjaan asisten I dan asisten II.
 - d. Mengerjakan segala kegiatan akuntansi termasuk buku besar, harian kas, jurnal umum, jurnal kas masuk, jurnal kas keluar dan laporan harian N2.
 - e. Mengawasi dan memeriksa buku pembantu hutang dan piutang.
 - f. Setiap akhir periode melakukan verifikasi atas semua jurnal – jurnal mengenai keuangan.

- g. Setiap akhir periode melakukan tutup buku dan mengirimkan jurnal – jurnal mengenai keuangan.
 - h. Setiap akhir periode melakukan tutup buku dan mengirimkan jurnal – jurnal dokumen sumbernya ke wilayah pos.
 - i. Memeriksa dan mengawasi kebenaran pengisian buku besar pada aktiva kewajiban, penyertaan pendapatan dan biaya.
 - j. Mengawasi dan bertanggung jawab atas uang kantor.
 - k. Memegang uang kas besar dan benda pos.
 - l. Memberikan dan mendatangkan naskah – naskah keuangan.
 - m. Menerima dan menransfer uang dari dan kepada Direktur keuangan di Bandung.
 - n. Mengirimkan dan menerima transfer uang dari dan kemitra.
3. Supervisor Operasional
- a. Mengawasi pekerjaan sortiran.
 - b. Penanggung jawab tugas penerimaan dan pengiriman kiriman pos.
 - c. Mencatat dan statistic semua transaksi di Kantor Pos.
 - d. Mengurus surat menyurat atau agenda surat biasa.
 - e. Memelihara arsip teratur.
 - f. Perpustakaan kantor beserta pelaporannya.
 - g. Mengadakan, mengawasi, dan bertanggung jawab atas penerimaan dan pengiriman pos paket.
 - h. Mengadakan pengawasan pembukuan dan penutupan Kantor Pos Paket.
 - i. Melakukan pengawasan di bidang pengelolaan pos dan antaran

4. Supervisor pelayanan, Pemasaran/Payroll
 - a. Mengawasi serta bertanggung jawab atas pekerjaan di bagian pelayanan dan pemasaran.
 - b. Melaksanakan pengawasan atas kiriman berharga.
 - c. Melaksanakan kegiatan pengembangan dan pemasaran tentang layanan – layanan perposan.
 - d. Tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Kantor.
 - e. Mengawasi kegiatan dan kelancaran pelayanan di loket.
 - f. Memeriksa neraca dan neraca kasir.
 - g. Mencatat bea pengiriman surat secara kredit dan tagihan pada mitra terkait.
 - h. Mengkoordinasi dan payroll karyawan PT Sampoerna.
 - i. Mengkoordinasikan dalam layanan pembayaran bantuan langsung sampai dengan input data.
5. Supervisor SDM dan Sarana
 - a. Membuat daftar gaji pegawai / pensiun.
 - b. Membayar gaji pegawai / pensiun.
 - c. Mengerjakan pekerjaan sesuai kebutuhan pegawai / pensiun, tunjangan yang diberikan Kantor Pos Malang antara lain:
 1. Tunjangan keluarga
 2. Tunjangan Perusahaan.
 3. Tunjangan Kinerja.
 4. Tunjangan Jabatan.
 5. Tunjangan kehadiran.

6. Tunjangan pengantar (ditujukan pada petugas yang bekerja sebagai pengantar pos).
7. Tunjangan loket (ditujukan pada petugas yang bekerja diloket).

Adapun jumlah pegawai pada Kantor Pos Malang, dapat disajikan pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Jumlah Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Malang

Keterangan Pegawai	Jumlah
Kepala unit pelaksana teknis	1 orang
Supervisor Pelayanan, Pemasaran / payroll	1 orang
Supervisor Keuangan / Akuntansi	1 orang
Supervisor Operasional, SDM / SARANA	1 orang
Asisten Operasional, SDM / SARANA	1 orang
Loket SOPP	1 orang
Loket Pensiunan ASABRI & TASPEN	2 orang
Antaran	3 orang
Sopir	1 orang
Loket BPM / SKH / PP / EMS	2 orang
Jumlah	14 orang

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) Malang, Tahun 2012

Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa dalam aktivitasnya PT. Pos Indonesia (Persero) Malang memperkerjakan sebanyak 14 karyawan yang masing-masing memiliki tugas sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

4.1.5 Jam Kerja

Jam kerja yang berlaku pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang adalah enam hari kerja dalam seminggu, mulai pukul 07.30-17.00 WIB. Sedangkan jam buka Kantor Pos dalam seminggu adalah :

Senin- Kamis (07.30 – 14.30)

Jum'at (07.30 – 11.00)

Sabtu (07.30 – 12.00)

4.1.6 Produk dan Pemasaran Perusahaan

a. Produk

Kantor Pos Malang adalah suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Adapun jenis jasa pelayanan yang diselenggarakan oleh Kantor Pos Malang adalah sebagai berikut:

1. **Bisnis Komunikasi (Biskom)**

a. **Untuk dalam negeri**

Bisnis komunikasi terdiri dari peyanan surat biasa, surat kilat, surat biasa khusus, surat tercatat / terdaftar, dan Pos Express.

b. **Untuk luar negeri**

Surat biasa luar negeri dan Express Mail Service (surat kilat khusus ke luar negeri).

2. **Bisnis Logistik**

Bisnis logistik menangani segala sesuatu yang berhubungan dengan paket pos, baik paket pos dalam negeri maupun luar negeri yang meliputi: paket pos, paket kilat khusus, paket optima. Dan juga total logistik yang meliputi pergudangan antaran dalam jumlah besar.

3. Bisnis Keuangan dan Keagenan

Bisnis keuangan dan keagenan menangani segala sesuatu yang berhubungan dengan jasa layanan pengelolaan keuangan dan kemitraan, antara lain: wesel pos meliputi standar, prima, dan wesel pos instant, pelayanan giro dan cekpos, Tabanas Batara, pelayan keagenan, pembayaran rekening telepon, sistem pembayaran langsung, pelayanan pensiun Taspen, dan Pensiun Asabri.

4. Bisnis Retail

Bisnis retail meliputi penjualan benda – benda pos milik mitra antara lain sampul, kartu pos, materai, akta jual beli dan lain – lain.

b. Pemasaran

Kantor Pos Malang selalu memikirkan kepentingan masyarakat sebagai sasaran dalam pencapaian keuntungan. Agar memperoleh keuntungan yang maksimal maka diperlukan pula konsep pemasaran yang baik dan ditunjang sumber daya manusia yang professional.

Sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu memberikan pelayanan jasa semaksimal mungkin serta kepuasan konsumen dalam menggunakan jasa perusahaan dapat memperoleh keuntungan maksimal.

Kantor Pos Malang di dalam memasarkan produknya menggunakan strategi pemasaran yaitu:

- a. Peningkatan mutu dan citra pelayanan.
- b. Pemanfaatan letak kantor yang strategis.
- c. Intensifikasi pemasaran direct marketing.

d. Pola kemitraan dalam pengembangan diversifikasi layanan.

Untuk kegiatan promosi yang selama ini dilakukan oleh Kantor Pos Malang adalah dengan memulai spanduk dan penyebaran brosur. Selain ndalam bentuk ragamnya, penyebaran proposal ke perusahaan – perusahaan dan menjalin hubungan baik dengan mitra yang sudah ada, jenis – jenis yang dipromosikan pihak Kantor Pos Malang adalah melayani tabungan, pembelian filateli, SOPP, *payroll* dan lain – lain.

4.1.7 Kerjasama Strategis dan Pengalaman

Dalam dunia usaha, aktivitas kemitraan dalam bentuk kerjasama strategis sudah merupakan suatu kebutuhan sehingga tercipta sinergi usaha. Selama kiprahnya dalam jasa pos serta jasa keagenan, Kantor Pos Malang telah berhasil melaksanakan kerjasama strategic denghan mitranya hampir seluruh jenis usaha seperti perbankan, asuransi, telekomunikasi, retail, manufaktur, percetakan, dan lain – lain:

1. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (penerimaan tagihan rekening telepon rumah dan *flexy* pasca bayar).
2. PT. FIF (pembayaran kredit sepeda motor)
3. PT. Telkomsel (penerimaan tagihan kartu Hallo dan isi ulang prabayar As dan Simpati).
4. PT. Indosat Tbk (penerimaan tagihan rekening Matrix / IM3 dan pengiriman billing).
5. PT. Taspen (pembayaran dan pensiun).
6. PT. Asabri (pembayaran dana pensiun).

7. Citibank (penerimaan tagihan kartu kredit).
8. PT. Adira Finance (penerimaan kredit sepeda motor).
9. PT. HM Sampoerna Tbk (pembayaran gaji karyawan / payroll).
10. AIG LIPPO (penerimaan premi beserta asuransi)
11. Western Union (penerimaan dan pengiriman uang dari dan keluar negeri)
12. PT. Bussan Auto Finance (penerimaan kredit sepeda motor)
13. PT. Bhakti Finance (penerimaan kredit sepeda motor)
14. PT. Bank BRI (pemotongan kwitansi pinjaman pensiun)
15. PT Bank BTPN (pemotongan kwitansi pinjaman pensiun)
16. Kantor Pajak (Penerimaan setoran – setoran pajak dan penjualan materai)

4.2 Gambaran Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 86 responden yaitu karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang maka dapat diketahui gambaran karakteristik responden dan dapat dikelompokkan berdasarkan umur, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja dan pendidikan terakhir maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

4.2.1 Tingkat Usia Responden

Komposisi mengenai tingkat usia responden para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang, terbagi menjadi tiga kelompok dan jumlah responden pada masing-masing kelompok dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2

Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Prosentase
21 – 30 tahun	21	24,42%
31 - 40 tahun	53	61,63%
41 – 50 tahun	12	13,95%
Jumlah	86	100%

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa dari 86 responden yaitu para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang menunjukkan bahwa sebanyak 21 responden atau sebesar 24,42% berusia 21 – 30 tahun, 53 responden atau 61,63% berusia 31 – 40 tahun dan sebanyak 12 responden atau 13,95% berusia 41 – 50 tahun. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang adalah berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 53 responden atau 61,63%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan kegiatan operasional instansi banyak memperkerjakan pegawai yang profesional sehingga dapat memberikan dukungan proses pelayanan.

4.2.2 Jenis Kelamin Responden

Gambaran dan jumlah jenis kelamin para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang, secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3

Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Pria	59	68,60%
Wanita	27	31,40%
Jumlah	86	100%

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.3, dari 86 responden yaitu para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang menunjukkan bahwa sebanyak 59 responden atau sebesar 68,60% adalah pria dan 27 responden atau 31,40% adalah wanita. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang banyak mempekerjakan tenaga kerja pria. Kenyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan yang melakukan mobilitas yang tinggi sehingga banyak mempekerjakan karyawan pria.

4.2.3 Status Perkawinan Responden

Untuk mengetahui status perkawinan para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang maka dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, sedangkan untuk mengetahui jumlah responden berdasarkan status perkawinan untuk masing-masing kelompok dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4

Diskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status	Jumlah Responden	Prosentase
Menikah	67	77,90%
Belum Menikah	19	22,09%
Jumlah	86	100%

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.4, maka dapat diketahui bahwa sebagian besar para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang mempunyai status perkawinan yaitu belum menikah, yaitu sebanyak 67 atau 77,90% dari total responden yang diambil. Hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini perusahaan memperkerjakan karyawan yang lebih terfokus pada pekerjaan sehingga masalah rumah tangga bukan menjadi hambatan dalam bekerja secara maksimal di perusahaan.

4.2.4 Masa Kerja Responden

Lama bekerja seorang karyawan diketahui dari mulai masuk kerja di perusahaan sampai sekarang. Untuk mengetahui lama bekerja responden yaitu para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5

Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
1 tahun - 5 tahun	21	24,41%
6 tahun – 10 tahun	53	61,62%
11 tahun – 15 tahun	12	13,95%
Jumlah	86	100%

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.5, dari 86 responden yaitu para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang dapat diuraikan bahwa sebanyak 21 responden atau 24,41% telah bekerja di perusahaan selama 1 tahun sampai 5 tahun dan sebanyak 53 atau 61,62% selama 6 tahun sampai 10 tahun serta sebanyak 12 responden atau 13,95% telah bekerja selama 11 tahun sampai 15 tahun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan telah bekerja pada perusahaan yaitu selama 6 tahun sampai 10 tahun. Hasil tersebut juga dapat membuktikan bahwa selama ini para karyawan dalam bekerja di perusahaan telah memiliki masa kerja yang lama.

4.2.5 Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Untuk mengetahui tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden yaitu para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6

Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase
SMU	12	13,95%
Diploma (D1, D2 & D3)	15	17,44%
Perguruan Tinggi	59	68,60%
Jumlah	86	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.6, dari 86 responden para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang dapat diketahui bahwa sebanyak 12 responden atau 13,95% adalah Sekolah Menengah Umum, 15 responden atau 17,44% adalah Diploma dan sebanyak 59 responden atau 68,60% adalah Perguruan Tinggi. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang mempunyai tingkat pendidikan Perguruan Tinggi (S1). Kondisi tersebut dapat menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan tingkat pendidikan formal yang dimiliki para karyawan.

4.3 Uji Instrumen

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat valid tidaknya masing-masing instrumen dalam variabel konflik (X_1) dan stress kerja (X_2), dan kinerja (Y) para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang. Nilai kritik dari pengujian ini adalah 0,213 dengan $DF = N-1$ taraf signifikan 0,05 (5%). Instrumen dikatakan valid jika angka koefisien korelasi yang diperoleh lebih

besar dari nilai kritik (r). Adapun hasil uji validitas pada pengujian ini untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7

Uji Validitas Variabel Konflik

Item	Validitas (Angka korelasi)	Nilai r_{tabel} N=86; $\alpha=5\%$	Hasil Uji
1.	0,504	0,213	Valid
2.	0,716	0,213	Valid
3.	0,629	0,213	Valid
4.	0,680	0,213	Valid

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel 4.7, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel konflik adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritis pada tingkat signifikan 5%. Untuk mengetahui uji validitas variabel stress kerja, secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8

Uji Validitas Variabel Stres Kerja

Item	Validitas (Angka korelasi)	Nilai r_{tabel} N=86; $\alpha=5\%$	Hasil Uji
1.	0,531	0,213	Valid
2.	0,414	0,213	Valid
3.	0,730	0,213	Valid
4.	0,771	0,213	Valid
5.	0,648	0,213	Valid
6.	0,653	0,213	Valid

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel stress kerja adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritis pada tingkat signifikan 5%. Sedangkan untuk mengetahui hasil uji validitas variabel kinerja (Y) para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang, secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9
Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Item	Validitas (Angka korelasi)	Nilai r_{tabel} N=86; $\alpha=5\%$	Hasil Uji
1.	0,587	0,213	Valid
2.	0,574	0,213	Valid
3.	0,617	0,213	Valid

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.9, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel stress kerja adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritis pada tingkat signifikan 5%.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dihandalkan. Untuk melihat reabel atau tidak, dilakukan dengan melihat koefisien reliabilitas (*coefisient of reliability*). Nilai koefisien tersebut berkisar antara 0 hingga 1. Semakin mendekati 1 menunjukkan makin reliabel. Ukuran yang dipakai untuk semakin reliabel bilamana *Cronbach's Alpha* diatas 0,6. Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.10 di bawah:

Tabel 4.10

Hasil Uji Reliabilitas

Item	Koefisien Reliabilitas	Hasil Uji
Konflik (X_1)	0,743	Reliabel
Stress Kerja (X_2)	0,752	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,684	Reliabel

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan hasil uji reliabilitas maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, hal tersebut dikarenakan koefisien *Cronbach's Alpha* diatas 0,6.

4.4 Deskripsi Jawaban Responden

Adapun secara lengkap hasil deskripsi jawaban responden variabel konflik dan stress kerja dan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang yang dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut:

4.4.1 Variabel Konflik (X_1)

Adapun secara lengkap hasil deskripsi jawaban responden mengenai variabel konflik secara lengkap dapat disajikan pada tabel 4.11.

Tabel 4.11**Diskripsi Jawaban Responden Mengenai Variabel Konflik (X₁)**

Item	Jawaban Responden										Jumlah Responden
	A	%	B	%	C	%	D	%	E	%	
X _{1.1}	7	8,1	57	66,3	22	25,6	-	-	-	-	86 (100%)
X _{1.2}	14	16,3	51	59,3	21	24,4	-	-	-	-	86 (100%)
X _{1.3}	18	20,9	52	60,5	16	18,6	-	-	-	-	86 (100%)
X _{1.4}	21	24,4	37	43	28	32,6	-	-	-	-	86 (100%)

Sumber: Data Primer Diolah

Item X_{1.1}, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai dalam bekerja mengalami perbedaan sikap dengan karyawan lain. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 (8,1%), sebanyak 57 atau 66,3% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 22 (25,6%) responden. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa para karyawan dalam bekerja mengalami perbedaan sikap dengan karyawan lain. Perbedaan sikap tersebut terkait dengan proses penyelesaian pekerjaan yang dilakukan meskipun memiliki tujuan yang sama yaitu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Item X_{1.2}, yaitu tanggapan responden atas pernyataan merasakan adanya ketidakpuasan atas hasil pekerjaan karyawan lain. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 (16,3%), sebanyak 51 atau 59,3% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 21 (24,4%) responden. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini para karyawan merasakan bahwa merasakan adanya ketidakpuasan atas hasil pekerjaan karyawan lain. Adanya

ketidakpuasan tersebut dikarenakan para karyawan memiliki sikap yang berbeda atas pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan.

Item $X_{1.3}$, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai dalam bekerja mengalami atau terjadi perselisihan antar pekerja. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 (20,9%), sebanyak 52 atau 60,5% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 16 (18,6%) responden. Kenyataan tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini dalam bekerja para karyawan mengalami atau terjadi perselisihan antar pekerja. Terjadinya perselisihan tersebut akibat adanya proses penyelesaian pekerjaan yang berbeda antar karyawan yang berkaitan dengan sistem atau cara yang telah dilakukan karyawan.

Item $X_{1.4}$, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai para responden memiliki perbedaan tujuan dan skala prioritas dalam bekerja di instansi. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 (24,4%), sebanyak 37 atau 43% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 28 (32,6%) responden. Hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini para karyawan selalu berupaya untuk memiliki skala prioritas dalam bekerja. Bentuk skala prioritas tersebut yaitu selalu memberikan yang terbaik kepada perusahaan sehingga menimbulkan terjadinya konflik dalam bekerja.

4.4.2 Variabel Stress Kerja (X_2)

Secara lengkap hasil deskripsi jawaban responden variabel stress kerja secara lengkap dapat disajikan pada tabel 12.

Tabel 4.12**Diskripsi Jawaban Responden Mengenai Variabel Stress Kerja (X₂)**

Item	Jawaban Responden										Jumlah Responden
	A	%	B	%	C	%	D	%	E	%	
X _{2,1}	5	5,8	51	59,3	29	33,7	1	1,2	-	-	86 (100%)
X _{2,2}	7	8,1	56	65,1	23	26,7	-	-	-	-	86 (100%)
X _{2,3}	7	8,1	49	57	30	34,9	-	-	-	-	86 (100%)
X _{2,4}	13	15,1	43	50	30	34,9	-	-	-	-	86 (100%)
X _{2,5}	5	5,8	50	58,1	31	36	-	-	-	-	86 (100%)
X _{2,6}	13	15,1	56	65,1	17	19,8	-	-	-	-	86 (100%)

Sumber: Data Primer Diolah

Item X_{2,1}, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai para karyawan merasa adanya kebosanan dalam bekerja di instansi. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 (5,8%), sebanyak 51 atau 59,3% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 29 (33,7%) responden serta sebanyak 1 responden atau 1,2% menyatakan netral. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar menyatakan setuju merasa adanya kebosanan dalam bekerja di instansi. Bentuk kebosanan tersebut dikarenakan pekerjaan yang dilakukan dirasakan monoton oleh karyawan sehingga diperlukan adanya variasi atas pekerjaan yang harus diselesaikan, dan juga ada di terapkam sistem mutasi dan pemindahan wilayah.

Item X_{2,2}, yaitu tanggapan responden atas pernyataan bahwa para karyawan merasakan adanya ketidakpuasan atas hasil kerja yang dicapai. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 (8,1%), sebanyak 56 atau 65,1% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 23 (26,7%) responden. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini para karyawan menyatakan setuju bahwa

adanya ketidakpuasan atas hasil kerja yang dicapai. Ketidakpuasan tersebut mencerminkan adanya upaya secara terus menerus yang dilakukan para karyawan dalam bekerja diperusahaan.

Item X_{2,3}, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai para karyawan mengalami kecemasan dalam proses penyelesaian pekerjaan. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 (8,1%), sebanyak 49 atau 57% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 30 (34,9%) responden. Kenyataan tersebut dapat membuktikan bahwa sebagian besar para karyawan mengalami kecemasan dalam proses penyelesaian pekerjaan. Kecemasan tersebut terjadi karena proses penyelesaian pekerjaan yang ditetapkan perusahaan sehingga mempengaruhi timbulnya stress dalam bekerja.

Item X_{2,4}, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai para responden sering merasakan mudah marah apabila menyelesaikan tugas yang berat. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 (15,1%), sebanyak 43 atau 50% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 30 (34,9%) responden. Adanya perasaan tersebut dikarenakan adanya tekanan dalam bekerja sehingga menimbulkan sikap mudah marah para karyawan dalam bekerja diperusahakan, tekanan yang di karenakah pegawai harus memenuhi SOP (standart operasional prosedur), seperti pengiriman surat harus tepat waktu dan tepat sasaran.

Item X_{2,5}, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai para responden mengalami perubahan produktivitas dalam bekerja di instansi. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju

sebanyak 5 (5,8%), sebanyak 50 atau 58,1% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 31 (36%) responden. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perubahan produktivitas dalam bekerja di instansi. Adanya perubahan tersebut dipengaruhi oleh sikap tanggungjawab para karyawan terhadap beban kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

Item $X_{2,6}$, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai para responden sering absen dalam bekerja. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 (15,1%), sebanyak 56 atau 65,1% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 17 (19,8%) responden. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden yang sebagian besar pegawai tetap (PNS) dan sebagian outsourcing (pegawai tidak tetap) menyatakan setuju bahwa sering absen dalam bekerja. Tingginya absensi kerja para karyawan tersebut dikarenakan para karyawan merasakan adanya tekanan dalam bekerja sehingga menimbulkan kebosanan dalam melakukan aktivitas rutin yang ditetapkan oleh perusahaan, para karyawan juga mendapat teguran jika secara berturut-turut melakukan absensi kerja, dan karyawan akan di potong gaji jika absensi karyawan tidak ada surat keterangan yang jelas. .

4.4.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Adapun secara lengkap deskripsi jawaban responden variabel kinerja karyawan dapat disajikan pada tabel 4.13.

Tabel 4.13**Kinerja Karyawan**

Item	Jawaban Responden										Jumlah Responden
	A	%	B	%	C	%	D	%	E	%	
Y _{1.1}	7	8,1	48	55,8	31	36	-	-	-	-	86 (100%)
Y _{1.2}	8	9,3	52	60,5	26	30,2	-	-	-	-	86 (100%)
Y _{1.3}	13	15,1	49	57	24	27,9	-	-	-	-	86 (100%)

Sumber: Data Primer Diolah

Item Y_{1.1}, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai kuantitas pekerjaan yang telah selesai sesuai dengan ketentuan instansi. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 (8,1%), sebanyak 48 atau 55,8% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 31 (36%) responden. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar para karyawan menyatakan bahwa kuantitas pekerjaan yang telah selesai sesuai dengan ketentuan instansi. Target kuantitas tersebut dikaitkan dengan kemampuan para karyawan dalam menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan, dan target setiap karyawan harus memenuhi SOP (standart operasional prosedur) pada setiap bagian, dan jam kerja yang di tentukan yaitu 8 jam dalam sehari.

Item Y_{1.2}, yaitu tanggapan responden atas pernyataan kualitas pekerjaan yang yang dihasilkan sesuai target yang ditetapkan oleh instansi. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 (9,3%), sebanyak 52 atau 60,5% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 26 (30,2%) responden. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini para karyawan menyatakan bahwa kualitas

pekerjaan yang yang dihasilkan sesuai target yang ditetapkan oleh instansi. Target kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut yaitu dapat meminimalkan tingkat kesalahan dalam bekerja serta dapat menghindari segala bentuk penyimpangan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

Item Y_{1.3}, yaitu tanggapan responden atas pernyataan mengenai ketepatan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh instansi. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 (15,1%), sebanyak 49 atau 57% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan netral sebanyak 24 (27,9%) responden. Kenyataan tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini para karyawan mampu memenuhi ketepatan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh instansi. Ketentuan waktu tersebut dalam bekerja para karyawan dalam sehari yaitu selama 8 jam dalam sehari.

4.4.4 Hasil Analisis Pengaruh Konflik dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang

Gambaran hasil statistik mengenai pengaruh variabel konflik dan stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang, dengan hasil penelitian yang telah diolah komputer melalui program SPSS dengan hasil analisis regresi linier berganda (*multiple regression*) secara parsial dan simultan. Untuk mengetahui hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan maka secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14**Hasil Analisis Regresi Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi	Standar Error	t _{hitung}	Sig.
X ₁	0,252	0,057	4,390	0,000
X ₂	0,239	0,042	5,745	0,000
Constanta : 2,009				
Koefisien Determinasi (R ²) : 0,621				
Adjusted R ² : 0,612				
Multiple Corelation (R) : 0,788				
F _{hitung} : 68,050				
α= 5%				

Sumber: Data Diolah

Dengan melihat hasil perhitungan analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan menunjukkan pengaruh variabel *independent* dalam hal ini adalah konflik dan stress kerja terhadap variabel *dependent* yaitu kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang adalah kuat, hal tersebut dapat dilihat pada nilai koefisien determinasi (R²) yaitu sebesar 0,621 yang sudah mendekati 1. Dengan demikian berarti bahwa kinerja karyawan para karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang dapat dijelaskan sekitar 62,1% oleh konflik dan stress kerja sedangkan sisanya sekitar 37,9% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas, maka dapat dirumuskan suatu persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 2,009 + 0,252X_1 + 0,239X_2 + e$$

Dari persamaan garis regresi linier berganda di atas, maka dapat diartikan bahwa:

Y = Variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang yang nilainya diprediksi oleh variabel konflik (X_1) dan stress kerja (X_2).

$a = 2,009$ merupakan nilai konstanta, yaitu estimasi dari kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang, hasil tersebut menunjukkan apabila variabel konflik dan stress kerja sama dengan nol. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian yang nilainya sebesar 2,009.

$b_1 = 0,252$ merupakan slope atau koefisien arah variabel konflik (X_1) yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang (Y). Koefisien regresi (b_1) sebesar 0,252 dengan tanda positif. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa apabila variabel konflik berubah satu satuan maka kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang akan naik sebesar 0,152 dengan asumsi stress kerja (X_2) mempunyai nilai sama dengan nol.

$b_2 = 0,239$ merupakan slope atau koefisien arah variabel stress kerja (X_2) yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang (Y). Koefisien regresi (b_2) sebesar 0,239 dengan tanda positif. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa apabila variabel

stress kerja berubah satu satuan maka kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang akan naik sebesar 0,239 dengan asumsi konflik (X_1) mempunyai nilai sama dengan nol.

e = merupakan nilai residu atau kemungkinan kesalahan dari model persamaan regresi, yang disebabkan karena adanya kemungkinan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang tetapi tidak dimasukkan kedalam model persamaan.

4.4.5 Hasil Uji Hipotesis

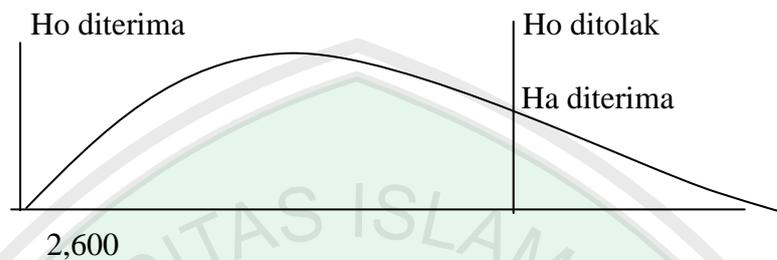
a. Uji Hipotesis I

1. Uji F

Untuk melakukan pengujian apakah variabel *independent* secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh terhadap variabel *dependent* atau tidak berpengaruh maka digunakan uji F (*F-test*) yaitu dengan cara membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} . Dari hasil analisis regresi berganda maka diperoleh F_{tabel} sebesar 2,600. Sedangkan $F_{hitungnya}$ diperoleh sebesar 68,050 sehingga dari perhitungan di atas dapat diketahui hipotesis yang diajukan terbukti diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konflik dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang. Untuk lebih jelasnya hasil uji F dapat dilihat pada gambar di bawah:

Gambar 4.2

Daerah Penerimaan dan Penolakan Uji Secara Simultan (Uji F)



Adapun kriteria pengujiannya adalah jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sedangkan apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Dari hasil analisis tersebut diperoleh F_{hitung} sebesar 68,050 terletak pada daerah penerimaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel *independent* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *dependent*.

2. Uji t

Untuk menguji pengaruh masing-masing faktor *independent*, yaitu konflik dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang digunakan uji t (*t-test*) dua arah (*two side* atau *2 – tail test*) dengan cara membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} , dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar 95% ($\alpha = 5\%$) diperoleh t_{tabel} sebesar 2,0086. Di bawah disajikan hasil perbandingan antara nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} .

Tabel 4.15

Perbandingan Antara Nilai t_{hitung} Dengan t_{tabel} .

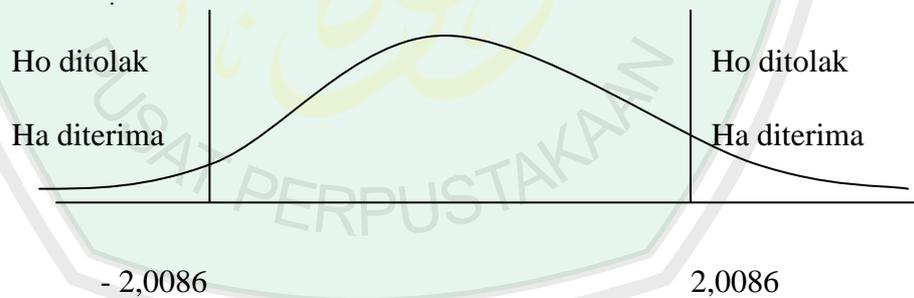
Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}
X ₁	4,390	2,0086
X ₂	5,745	2,0086

Sumber: Data Diolah

Dari uraian hasil t_{hitung} dan t_{tabel} diatas menunjukkan bahwa konflik dan stress kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang. Hal tersebut karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga dari keseluruhan variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat menolak H_0 . Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 4.3

Daerah Penerimaan dan Penolakan Uji Secara Parsial (Uji t)



Dari hasil tersebut diperoleh t_{hitung} untuk setiap variabel *independent* terletak pada daerah penerimaan sehingga semua variabel *independent* mempunyai nilai lebih besar dari nilai t_{tabel} . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel *independent* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu konflik dan stress kerja mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang.

Berdasarkan perbandingan koefisien regresi masing-masing variabel dapat diketahui bahwa konflik yaitu sebesar 0,252 sedangkan untuk stress kerja sebesar 0,239. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel konflik mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang.

4.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa secara parsial dan simultan terdapat pengaruh konflik dan stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila para karyawan mampu mengendalikan konflik yang terjadi dalam hal ini mengenai adanya ketidakharmonisan antara karyawan satu dengan karyawan lain maupun kelompok lain dalam hal ini mengenai perbedaan sikap pribadi, sikap ketidakpuasan atas pekerjaan rekan kerja, terjadi perselisihan antar kelompok dan perbedaan tujuan dan skala prioritas maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Hasil analisis didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996:151) yang menyatakan konflik yang mampu meningkatkan kinerja organisasi adalah konflik pada tingkat moderat maksudnya disini jika konflik terlalu rendah maka kinerja organisasi menghadapi stagnasi. Organisasi bergerak terlalu lamban untuk mencapai atau memenuhi tuntutan baru yang harus dilayani sehingga kelangsungan hidup

organisasi pada tingkat perpecahan akan mengancam pola kehidupan organisasi. Pada tingkat konflik fungsional yang tinggi dan optimal prestasi organisasi berada pada tingkat maksimal.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara stress kerja terhadap kinerja karyawan, kenyataan tersebut menunjukkan apabila karyawan dapat memenuhi tuntutan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga tidak terjadi kebosanan, ketidakpuasan kerja, kecemasan, mudah marah, mengalami perubahan produktivitas dan menghindari terjadinya absensi kerja maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Hasil analisis didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Gibson dkk (1996: 348) mengatakan bahwa stressor kerja yang terlalu tinggi akan mengakibatkan tingkat stres kerja tinggi, karyawan berprestasi rendah, sukar tidur, lekas marah, kesalahan meningkat, keraguan dalam bekerja yang akhirnya mengakibatkan kinerja karyawan menurun. Stressor kerja yang sedang cenderung memberikan dampak ketenangan dalam bekerja, persepsi tajam, sehingga kinerja karyawan meningkat. Jadi konflik yang lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan juga untuk usia 31-40 tahun mereka termasuk dalam usia kematangan yang ingin menunjukkan kapasitas dan rehabilitasi diri masing-masing, dan semakin tua usia seseorang akan dapat mengelola konflik yang terjadi.