

**PENGARUH STRESS DAN KONFLIK KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PT. POS INDONESIA
(PERSERO) PADANG**

Skripsi

*Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar strata satu sarjana ekonomi
Universitas Negeri Padang*



**OLEH:
ROBI GUSWANDA ADHA
BP. 2004/ 61109**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

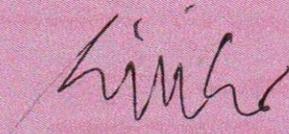
**PENGARUH STRES DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PT. POS INDONESIA (PERSERO) PADANG**

Nama : ROBI GUSWAND ADHA
TM/NIM : 2004/61109
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Maret 2013

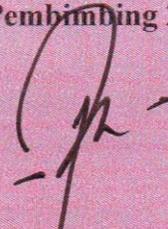
Disetujui Oleh:

Pembimbing 1



Rini Sarianti. SE, M.Si
NIP. 19650306 199001 2 001

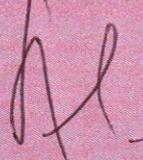
Pembimbing 2



Perengki Susanto. SE, M.Sc
NIP. 19810404 200501 1 002

Diketahui Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen



Erni Masdupi. SE, P.hd
NIP. 19740424 199802 2 001

ABSTRAK

Robi Guswanda Adha (04.61109): Pengaruh Stres dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang

Pembimbing : 1. Rini Sarianti. SE, M.Si
2. Perengki Susanto. SE, MSc

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Pengaruh konflik kerja terhadap stres kerja, (2) Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai, (3) Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai.

Jenis penelitian ini tergolong pada penelitian deskriptif kausatif dengan populasi berjumlah 173 orang pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) Padang dan yang mana pengambilan sampel diambil secara *accidental* dari populasi sebanyak 121 orang pegawai. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuisioner yang disebar kepada responden, sedangkan data sekunder yaitu data yang terkait dengan objek penelitian yang disajikan oleh pihak lain. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis induktif dengan menggunakan teknik analisis jalur dengan program SPSS 17.

Temuan penelitian ini adalah: (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara konflik kerja terhadap stres kerja, (2) terdapat pengaruh signifikan yang negatif antara stres kerja terhadap kinerja pegawai, (3) terdapat pengaruh signifikan yang negatif antara konflik kerja terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang. Sumbangan konflik kerja terhadap stres kerja adalah sebesar 3,9%, dan total sumbangan stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 84,18%.

Berdasarkan pembahasan dan simpulan, maka disarankan pada pimpinan agar memperhatikan aspek-aspek stres kerja yang dialami pegawai dan mengendalikan konflik kerja dalam organisasi sehingga kinerja pegawai dapat semakin membaik dan meningkat.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas karunia yang dilimpahkan sebagai sumber dari segala solusi dan rahmat yang dicurahkan sebagai peneguh hati, penguat niat sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **”Pengaruh Stres dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. POS Indonesia (Persero) Padang”** dan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Negeri Padang. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi, antara lain:

1. Ibu Rini Sarianti. SE, M.Si selaku pembimbing I yang telah berperan dalam memberikan pengarahan, bimbingan dan petunjuk yang sangat berharga bagi penulis dalam penyelesaian skripsi.
2. Bapak Perengki Susanto. SE, M.Sc selaku pembimbing II atas segala bimbingan, motivasi serta kritikan dan saran sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Bapak/Ibu penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi ini.
4. Dekan dan pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Univeritas Negeri Padang.
5. Ketuan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang atas segala bantuannya.
6. Bapak dan Ibu dosen, staf pengajar dan karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membimbing dan berbagi ilmu pengetahuan kepada penulis selama penulis duduk dibangku perkuliahan.
7. Pustakawan/wati perpustakaan Fakultas Ekonomi, perpustakaan Magister Manajemen Universitas Negeri Padang.
8. Pimpinan serta seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Padang yang telah membantu penulis selama penyelesaian skripsi.

9. Teristimewa Orang tua serta seluruh keluarga yang mengiring langkah penulis dengan do'a serta memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
10. Rekan-rekan manajemen NR04, sohib-sohib eeQoeanks, penghuni kedai aci dan semua pihak yang telah banyak memberikan bantuan moril.

Penulis menyadari bahwa pengetahuan yang penulis miliki sangat terbatas, maka untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun demi sempurnanya penulisan skripsi ini sangat penulis harapkan. Harapan penulis semoga skripsi ini memberi arti dan manfaat bagi pembaca terutama bagi penulis sendiri. Semoga Allah SWT meridhoi dan mencatat usaha ini sebagai amal kebaikan kepada kita semua. Amiin

Padang, Februari 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah..	10
D. Perumusan Masalah.	10
E. Tujuan Penelitian.	11
F. Manfaat Penelitian.	11
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	12
1. Kinerja.....	12
a. Pengertian Kinerja.....	12
b. Penilaian Kinerja.....	14

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	18
2. Konflik Kerja.....	22
a. Pengertian Konflik.....	22
b. Pandangan Terhadap Konflik.....	24
3. Stres Kerja	32
a. Pengertian stres.....	32
b. Faktor-faktor penyebab stres kerja.....	40
B. Kerangka Konseptual	42
C. Hipotesis	45

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	46
B. Tempat dan Waktu Penelitian	46
C. Populasi dan Sampel	46
1. Populasi.....	46
2. Sampel.....	46
D. Jenis dan Sumber Data	47
E. Teknik Pengumpulan Data.....	48
F. Instrumen Penelitian	49
G. Uji Coba Instrumen	49
1. Uji Validitas.....	50
2. Uji Reliabilitas.....	51

H. Definisi Operasional dan Indikator Variabel	52
I. Teknik Analisis Data	55
1. Analisis Deskriptif.....	55
2. Analisis Induktif.....	57
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	
1. Sejarah PT. Pos Indonesia (Persero) Padang.....	61
2. Struktur Organisasi.....	63
a. Kepala Kantor.....	64
b. Manajer Operasional.....	64
c. Audit Bidang Operasi/ Sarana.....	65
d. Audit Bidang Keuangan/ SDM.....	65
e. Supervisor SDM.....	65
f. Supervisor Sarana.....	65
g. Supervisor Permasaran.....	66
h. Supervisor Keuangan.....	66
i. Supervisor Akuntansi.....	66
j. Supervisor Unit Pelayanan.....	66
k. Supervisor Unit Pelayanan Luar.....	67
l. Supervisor Giro.....	67
m. Supervisor Pengolahan.....	67

n. Supervisor Antaran.....	68
o. Supervisor Paket Pos.....	68
p. Supervisor Pekawaktu.....	68
B. Analisis Deskriptif	
1. Karakteristik Responden.....	68
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	69
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	70
d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan Per Bulan.....	70
e. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	71
2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	72
a. Variabel Stres Kerja (X_1)	72
b. Variabel Konflik Kerja (X_2).....	73
c. Kinerja Pegawai (Y).....	75
C. Analisis Jalur.....	76
1. Uji Normalitas.....	76
2. Uji Homogenitas	77
3. Uji F	79
4. Uji t.....	80
D. Uji Hipotesis	
1. Hipotesis Pertama.....	84

2. Hipotesis Kedua.....	84
E. Pembahasan Hasil Penelitian.....	85
1. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Stres Kerja.....	85
2. Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	87
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Simpulan.....	90
B. Saran.....	91
Daftar Pustaka	93
Lampiran	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Perbandingan Produksi Perposan PT. Pos Indonesia (Persero) Padang per 2010.....	3
Tabel 2. Kemangkiran Pegawai Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang Tahun 2010.....	6
Tabel 3. Kategori Jawaban dan Skor Setiap Jawaban dengan Menggunakan Skala Likert.....	49
Tabel 4. Bobot Penilaian Skala Likert.....	50
Tabel 5. Variabel Operasional dan Indikator Variabel.....	54
Tabel 6. Tingkat Capaian Responden.....	56
Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	69
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	70
Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan Per Bulan.....	71
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	71
Tabel 12. Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja (X_1).....	72

Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Konflik Kerja (X_2).....	73
Tabel 14. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	75
Tabel 15. One -Sampel Kolmogorov-Smirnov Test.....	76
Tabel 16. One -Sampel Kolmogorov-Smirnov Test 2.....	77
Tabel 17. Coefficients (a).....	78
Tabel 18. ANOVA.....	80
Tabel 19. Coefficients (a).....	81
Tabel 20. Ringkasan Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data.....	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Grafik Hubungan Konflik Kerja dan Kinerja.....	20
Gambar 2. Kerangka Konseptual.....	44
Gambar 3. Analisis Jalur.....	57
Gambar 4. Sub Struktur 1.....	58
Gambar 5. Sub Struktur 2.....	58
Gambar 6. Diagram jalur pengaruh konflik kerja terhadap stres kerja.....	79
Gambar 7. Diagram Jalur Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	82

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam menghadapi arus globalisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi hal yang sangat menarik dipelajari karena posisinya yang sangat penting yang berkaitan dengan produktivitas kerja pegawai. Hakekat MSDM merupakan suatu upaya pengintegrasian kebutuhan personil dengan tujuan organisasi, artinya peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi kearah tercapainya tujuan.

Peran penting sumber daya manusia dalam suatu instansi dapat dilihat dari kemampuan mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai. Peranan MSDM dalam mengelola bukan saja menciptakan suatu instansi mampu menghasilkan barang atau jasa, akan tetapi mampu mengelola berbagai potensi lain yang dimiliki. Dalam hal mengatur, selain untuk mengarahkan setiap komponen yang ada dalam instansi untuk mencapai tujuan-tujuan, MSDM juga berperan dalam menciptakan instansi yang lebih produktif dan dapat meminimalisir berbagai inefisiensi yang terjadi. Selanjutnya peran MSDM dalam memanfaatkan karyawan adalah sesuatu yang tidak dapat dipungkiri, karena karyawan atau pegawai merupakan bahagian dari faktor produksi di dalam perusahaan atau instansi.

Dengan memperhatikan pentingnya peranan MSDM tersebut, maka perlu adanya kebijakan dari setiap pimpinan instansi ataupun manajemen

perusahaan untuk memperhatikan peningkatan kinerja pegawai dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Karena dengan kinerja yang baik, maka perusahaan atau instansi tersebut dapat tetap bersaing dalam industri.

Era globalisasi saat ini menuntut efektifitas dan efisiensi organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat antar organisasi. Perlu dilakukan perubahan internal organisasi untuk mengimbangi perubahan eksternal yang sedang berlangsung pesat saat ini. Kinerja individu maupun kelompok menjadi motor penggerak perusahaan dalam menciptakan perubahan- perubahan untuk kelanngsungan hidup perusahaan.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.. Setiap perusahaan tentunya berharap dengan adanya peningkatan kinerja pegawai akan membantu meningkatkan kinerja perusahaan.

Namun, semakin terlihat PT. Pos Indonsia (Persero) secara khusus operasional Padang, mengalami penurunan kinerja karyawan maupun organisasinya. Itu dapat dilihat dari semakin kurangnya kepercayaan masyarakat selaku konsumen jasa pengiriman terhadap ketepatan dan kecepatan pengiriman. Konsumen lebih memilih kepada perusahaan jasa lain

yang lebih dapat mereka percaya. Saat ini PT. Pos Indonesia (Persero) Padang tertinggal dari pesaing-pesaing lain yang sama berkecimpung pada industri yang sama.

Penurunan kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang juga dapat dilihat dari penurunan kinerja perusahaan seperti yang terlihat pada tabel produksi perposan PT. Pos Indonesia (Persero) Padang. Berdasarkan observasi langsung yang penulis lakukan pada bagian SDM PT. Pos Indonesia Padang, terlihat penurunan produksi setiap tahunnya pada PT. Pos Indonesia. Seperti terlihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Perbandingan Produksi Perposan PT. Pos Indonesia (Persero) Padang per Tahun 2010.

Produksi Pos Regular	2008	2009	2010
Januari	429.857	367.759	126.927
Februari	383.026	380.025	293.153
Maret	533.480	887.647	404.386
April	387.450	203.090	518.693
Mai	374.538	702.543	197.375
Juni	289.320	375.762	128.808
Juli	306.543	156.325	146.639
Agustus	487.684	600.967	749.051
September	293.875	779.684	548.473
Oktober	543.872	560.002	622.238
November	437.458	357.385	349.048
Desember	342.645	402.226	464.309
Jumlah	5.179.905	5.773.145	4.149.100

Sumber: Bagian Produksi PT. Pos Indonesia (Persero) Padang

Dari tabel terlihat penurunan produksi perposan PT. Pos Indonesia (Persero) Padang yang mana terjadi pada tahun 2009 ke 2010. Data tersebut menggambarkan terjadinya penurunan dalam kinerja organisasi yang

mencerminkan penurunan kinerja individu pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang. Hal ini dikarenakan kinerja pelayanan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang yang semakin menurun. Selaku individu yang bekerja pada sebuah organisasi, pegawai harus bisa bekerja dalam target waktu yang seharusnya. Namun yang penulis lihat dalam operasionalnya, karyawan pada PT. Pos Indonesia kurang menunjukkan kinerja yang baik. Itu terlihat dari pekerjaan yang seharusnya terselesaikan hari ini menjadi tertunda hingga esok hari dikarenakan pegawai sering meninggalkan pekerjaannya.

Kinerja pegawai pada bagian pelayanan juga masih kurang baik, terlihat dari masih lambatnya penerimaan dan pendataan surat dan paket pos lainnya, dan kurang maksimalnya waktu yang digunakan oleh bagian pelayanan dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Selain itu penulis juga melihat adanya pegawai yang menghabiskan waktu dengan bercengkrama di *cafe* dan di ruangan masing-masing, padahal pekerjaan pada PT. Pos Indonesia dapat dikatakan kompleks dan berkesinambungan, sehingga mengakibatkan tertundanya pekerjaan pada bagian lainnya.

Berkaitan dengan penurunan kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang sebagai akibat dari pekerjaan yang kompleks dapat dipaparkan bahwa dalam melaksanakan setiap pekerjaan pegawai dituntut tidak bekerja pada satu pekerjaan saja. Akan tetapi dituntut untuk melakukan berbagai pekerjaan berbeda. Sebagai pemisalan dapat dilihat dari aktivitas kerja pegawai sebelum surat, uang dan barang dikirim ke berbagai tempat.

Pegawai melakukan pengidentifikasian surat, jenis barang, ukuran barang dan kedaerah mana barang tersebut akan dikirim. Selain itu dengan jumlah, pengguna jasa yang relatif banyak maka tentunya pekerjaan yang bersifat kompleks tersebut harus dilakukan dengan teliti dan penuh hati-hati. Pekerjaan yang bersifat kompleks dan dilaksanakan dengan kehati-hatian ini yang kemudian diduga menimbulkan stres kerja pada Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang.

Dari hasil observasi yang dilakukan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang dapat dilihat masalah stres yang terjadi dikarenakan beban kerja yang banyak dengan intensitas yang tinggi. Berbagai tugas yang kompleks menjadi alasan kenapa pegawai mengalami stres dalam pekerjaannya. Setiap pegawai pada tiap divisi sangat dituntut untuk dapat bekerja lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal tersebut akan cepat memberikan rasa bosan dan jenuh kepada pegawai. Sehingga mereka akan banyak menghabiskan waktu tidak untuk bekerja, akan tetapi melepaskan ketegangan dengan mencari hiburan. Seperti menghabiskan waktu diluar kantor atau bercengkerama dengan pegawai lainnya. Tapi tidak sedikit juga pegawai yang malahan tidak masuk atau mangkir dari pekerjaannya. Gambaran jumlah pegawai yang bolos atau mangkir dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Kemangkiran Pegawai Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang Tahun 2010.

Bulan	Rata-rata Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Absensi Per Bulan
Januari	173	25	6
Februari	173	23	9
Maret	173	26	10
April	173	25	8
Mei	173	24	6
Juni	173	26	9
Juli	173	26	8
Agustus	173	25	18
September	173	24	13
Oktober	173	26	7
November	173	25	8
Desember	173	25	7

Sumber : Bagian SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Padang

Pada Table 1.1 terlihat jumlah pegawai yang mangkir per bulan di tahun 2010. Absensi terbanyak terjadi pada bulan Agustus 2010, dimana karyawan yang tidak masuk kantor sebanyak 18 orang dalam bulan tersebut. Selibhnya pada bulan September 2010, sebanyak 13 orang. Absensi yang paling sedikit yaitu pada awal tahun dan bulan Mei 2010. Ini telah melanggar aturan yang dibuat oleh perusahaan. Padahal perusahaan telah menetapkan tak ada hari libur selama hari kerja, dan perusahaan telah memberikan waktu cuti selama 12 hari dalam 1(satu) tahun. Hal ini menunjukkan tingginya tingkatan stres yang dirasakan oleh pegawai. Hal itu terlihat dengan masih seringnya karyawan tidak masuk kantor tanpa keterangan. Kemangkiran ini sementara diduga dikarenakan kejenuhan pegawai dalam menghadapi stres yang melingkupi pekerjaannya. Dan akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dalam pekerjaannya.

Masalah yang terjadi pada pegawai PT. Pos Indonesia diatas dapat terjadi dikarenakan pegawai merasa tidak nyaman dengan kondisi-kondisi kerja yang tidak mendukung atau rasa jenuh dikarenakan pekerjaan yang semakin menumpuk. Ivancevich dan Matteson (2001:381) berpendapat bahwa “kebisingan yang berlebihan yang berulang kali di dengar, untuk jangka waktu yang lama, dapat menimbulkan stres kerja.”. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwasanya lingkungan kerja yang tidak kondusif juga akan mengakibatkan stres pada diri pegawai. Sedangkan stres akan dapat berakibat kepada penurunan kinerja pegawai dan akan berakibat pada penurunan kinerja organisasi. Dari hal-hal yang telah penulis jabarkan diatas dapat diambil kesimpulan sementara terjadi kejenuhan pada pegawai yang berimbas pada stress yang dialami oleh pegawai.

Selain permasalahan di atas, salah satu kondisi lain yang dapat diduga mempengaruhi kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang adalah berkaitan dengan permasalahan konflik antar pegawai dan dengan atasan atau dengan kata lain terjadi konflik yang bersifat disfungsional. Dari pengamatan yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa konflik yang terjadi antara sesama pegawai diduga terjadi karena komunikasi yang kurang baik dan adanya keputusan yang tidak dapat diterima baik oleh atasan maupun oleh pegawai.

Dari segi konflik antara sesama pegawai yang berlangsung pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang, dapat diamati bahwa komunikasi yang kurang baik diduga terbentuk dari adanya kesalahan dalam memahami

deskripsi kerja dari masing- masing pegawai dan adanya keterkaitan antara pekerjaan. Sehingga bila karyawan tertentu tidak mampu menyelesaikan satu pekerjaan maka akan mempengaruhi pekerjaan dari pegawai lainnya. Akibat dari kondisi ini, diduga terjadinya saling menyalahkan antara satu karyawan dengan pegawai lainnya dalam pekerjaan yang dilakukan.

Sementara itu terjadinya konflik secara vertikal, diduga terbentuk karena keputusan pekerjaan yang diberikan oleh atasan terhadap pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang. Pada dasarnya keputusan yang diberikan oleh atasan terhadap pegawai merupakan pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai. Namun dalam pelaksanaannya pada sebahagian pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan keinginan dan target yang diberikan oleh atasan. Akibatnya terjadi kesalahan pemahaman antara atasan dan pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang berupa tanggapan yang negatif terhadap pegawai yang bersangkutan. Kesalahan dalam pemahaman inilah yang berakibat pada perasaan tidak senang antara pegawai dengan atasan PT. Pos Indonesia (Persero) Padang. Hal ini menyebabkan terjadinya konflik.

Berbagai konflik yang terjadi antara sesama pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang dan antara pegawai dengan atasannya, selain mempengaruhi kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang, juga menyebabkan pegawai mengalami stres kerja. Indikasi yang di amati penulis adalah adanya sebahagian pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang ketika mengalami konflik dalam pekerjaan, mengalami tekanan berupa

emosi. Akibatnya karyawan tersebut mengalami stres dalam pekerjaan, dan kemudian meninggalkan pekerjaan tersebut untuk beberapa waktu. Kondisi seperti ini diduga menyebabkan terganggunya kinerja pegawai dalam bekerja, karena menyebabkan tertundanya berbagai pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan pada permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti sejauh mana stress kerja dan konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang. Untuk itu judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Stres dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang”**.

B. Identifikasi Masalah

Dalam hal ini penulis membahas variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai secara spesifik dengan melihat fenomena, fakta dan data yakni mengenai pembahasan PT. Pos Indonesia (Persero) Padang. Bertitik tolak dari latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang belum berjalan sebagaimana mestinya yang menyebabkan kinerja pegawai menurun.
2. Pegawai kurang memiliki inisiatif sendiri dalam pekerjaan dan berpengaruh terhadap kinerjanya.
3. Banyak pegawai yang masih mangkir dalam masa kerjanya dan meninggalkan pekerjaan dalam jam kerja.

4. Pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap pegawai dan kinerjanya belum sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
5. Lingkungan kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang kurang kondusif yang berakibat pada stres yang dialami pegawai.
6. Pekerjaan yang kompleks dan tekanan kerja yang kuat menimbulkan stres pada pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang.
7. Pemahaman dalam komunikasi yang kurang baik menimbulkan konflik pada pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang.
8. Kepribadian dan cara berpikir yang berbeda menimbulkan konflik yang terjadi antar pegawai.

C. Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini lebih fokus dan terarah, maka penulis membatasi masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dengan variabel yang diduga erat kaitannya dengan kinerja dan mempengaruhi kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang yaitu stres kerja dan konflik kerja.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Sejuahmana pengaruh konflik kerja terhadap stres kerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang?
2. Sejuahmana pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh konflik kerja terhadap stres kerja pada pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang.
2. Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Pengembangan kemampuan penulis dalam melakukan penulisan karya ilmiah dan sekaligus sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata I di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, terutama dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).
3. Karyawan PT. Pos Indonesia Pusat Padang, untuk meningkatkan kinerja pegawai pada masa yang akan datang.
4. Mahasiswa, sebagai referensi dalam penelitian berikutnya yang berhubungan dengan stres kerja dan konflik kerja.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja.

Di Indonesia istilah kinerja telah populer digunakan dalam massmedia dan media massa di Indonesia, memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja tersebut, yakni "performance". Dalam Veithzal (2005:14) bahwa jika dilihat dari asal katanya, kinerja adalah terjemahan dari kata performance, yang menurut *The Scribner- Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Kanada (1979), berasal dari akar kata "to perform" dengan beberapa "entries" yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melaksanakan

sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person or machine*).

Ada beberapa defenisi atau batasan mengenai kinerja atau *performance*. Menurut Sulistiyani (dalam wikipedia) "Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik" Sementara, kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Sementara itu menurut Bernardin dan Russel dalam Achmad (2001:15), memberikan definisi tentang *performance* yaitu catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Wibowo (2007:2), "pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja itu berlangsung. Selanjutnya menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:2), "kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang sicapai dari

pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi". Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwasanya kinerja adalah bagaimana proses dan cara melaksanakan pekerjaan tersebut untuk mencapai hasil yang dicapai agar sesuai dengan tujuan strategis dari organisasi. Sehingga kinerja seorang karyawan akan sangat diperhatikan sebagai upaya dari organisasi mencapai dan mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sehingga jika kinerja karyawan tidak sesuai dengan tujuan yang berorientasi pada hasil kerja dari karyawan tersebut, maka akan menyebabkan kinerja dari organisasi menjadi menurun.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu tugas penting dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan dari adanya "like" dan "dislike" dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan- keputusan personalia dengan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Menurut Mondy (2008:257), "prestasi kerja merupakan sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim". Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring adanya tim-tim dalam suatu organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual.

Menurut Veithzal (2005:324) ada sembilan metode penilaian kinerja karyawan yang berorientasi masa lalu yaitu:

1. Skala Peringkat (*Rating Scale*), sebuah metode dimana seorang penilai di haruskan menghubungkan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu mulai dari yang paling rendah hingga yang paling tinggi.
2. Daftar Pertanyaan (*Checklist*), metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu, penilai tinggal memilih kata atau pertanyaan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
3. Metode dengan pilihan terarah, merupakan metode yang dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subtektivitas dalam penilaian. Sasaran dasar dalam pendekatan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilai dalam memeksakan suatu pilihan antara pertanyaan-

pertanyaan deskriptif yang kelihatannya memiliki nilai yang sama

4. Metode peristiwa kritis (*Critical incident method*), metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan kepada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti yang baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Metode peninjauan lapangan (*Field review method*), seorang penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli tersebut menyiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut.
6. Metode catatan prestasi, metode ini berkaitan dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.
7. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviourally anchored rating scale*), metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan skala peringkat tertentu.

8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance test and observation*), bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna, tes harus reliable dan valid.
9. Pendekatan evaluasi komparatif, metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Perbandingan yang demikian dipandang bermanfaat untuk manajemen sumberdaya manusia dengan lebih efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji, promosi, dan pemberian berbagai bentuk imbalan kepada karyawan. Alasannya ialah dengan perbandingan tersebut dapat disusun peringkat karyawan dilihat dari sudut pandang prestasinya. Ada tiga metode yang dapat digunakan dalam penerapan pendekatan adalah metode peringkat, distribusi terkendali, dan metode alokasi angka.

Wibowo (2007:328) berpendapat bahwa kinerja yang bersifat pelayanan dapat diukur berdasarkan beberapa indikator, antara lain;

1. *Productivity*, memfokuskan kepada jumlah pekerjaan pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
2. *Utilization rates*, mengukur jumlah jasa yang tersedia yang digunakan.
3. *Time targets*, menunjukkan rata-rata waktu yang digunakan untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan.
4. *Volume of service*, jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan.
5. *Demand/ service provision*, perbandingan kemampuan untuk melayani dengan permintaan pelayanan.

Pada dasarnya setiap unit kerja dapat menentukan ukuran yang relevan dan signifikan bagi organisasinya. Dari batasan-batasan di atas di jelaskan bahwa yang dimaksud dengan kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang untuk ukuran yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan.

c. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Menurut Donnely, Gibson dan Ivancevich (dalam Veithzal, 2005:16), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor:

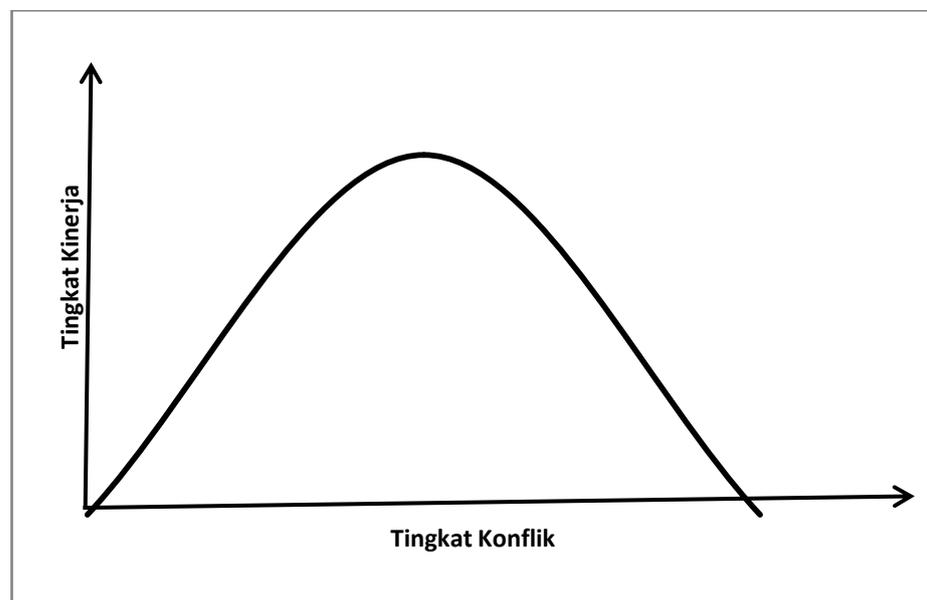
1. Harapan mengenai imbalan,
2. Dorongan
3. Kemampuan; kebutuhan dan sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal
6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Selain faktor-faktor diatas, konflik merupakan faktor yang sangat berperan yang menjadikan kinerja karyawan meningkat atau malah menurun. Seperti dikatakan oleh Veithzal (2003:335), bahwa “konflik dapat mempunyai dampak positif dan negative terhadap kinerja, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Untuk setiap organisasi, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu menghasilkan kinerja yang positif. Di satu pihak, ketika tingkat konflik terlalu rendah atau terlalu tinggi, kinerja bisa menjadi buruk yang berakibat kepada kekacauan dan mengancam kelangsungan hidup organisasi.”

Konflik yang disfungsional akan menjadikan kinerja seseorang menjadi rendah atau sangat rendah, sehingga sebagian orang menganggap bahwa konflik berkaitan erat dengan rendahnya prestasi kolompok maupun organisasi. Seperti pendapat Veithzal (2003 : 338) menyatakan bahwa “konflik disfungsional dapat mempengaruhi kinerja kelompok. Konflik

dapat berakibat konstruktif atau destruktif bagi kelompok dan organisasi”. Saat konflik terlalu rendah ataupun terlalu tinggi, maka konflik tersebut menjadi disfungsional yaitu penurunan kinerja organisasi.

Seperti digambarkan oleh Indriyono dan I Nyoman (2000:102) dalam diagram berikut:



Gambar 1. Grafik Hubungan Konflik Kerja dan Kinerja

Menurut Winardi (2004: 390) bahwa konflik dapat menyebabkan efek-efek negatif serius di antaranya menimbulkan beban psikologis, seperti timbulnya perasaan permusuhan, sulitnya membangun kepercayaan antar sesama karyawan dan menyebabkan terpercarnya upaya pencapaian tujuan. Dari pendapat Winardi tersebut dapat dilihat akibat negative dari konflik terutama terletak pada kehancuran komunikasi, keterjalinan serta kerjasama. Akibat dari itu semua aktivitas menjadi terganggu karena akan terjadi

penghamburan waktu dan energi untuk memenangkan konflik. Individu yang terlibat dalam konflik akan mengalami stress dan fungsi yang pada gilirannya akan mengganggu kinerja dan sebagainya.

Selain konflik kerja, stres kerja juga merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja seseorang maupun kinerja organisasi. Arnold (dalam Veithzal 2009: 317) menyebutkan bahwa *performance* atau kinerja seseorang akan terganggu akibat dari stres. Dan apabila stres tersebut tak dapat dihadapi maka akan mengakibatkan *burnout*, atau suatu kondisi dimana seseorang mengalami kelelahan mental, emosi, dan fisik”.

Namun secara umum stress lebih cenderung merugikan kepada karyawan. Rice berpendapat (dalam Veithzal 2009: 316), “pada umumnya stres kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustrasi dan sebagainya” Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja saja, tetapi dapat meluas ke aktivitas lain di luar pekerjaan. Seperti tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang, kurang mampu berkonsentrasi, dan sebagainya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasanya stres kerja yang dialami oleh pegawai atau karyawan akan mempengaruhi kinerjanya.

2. Konflik Kerja

a. Pengertian Konflik

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah – masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Menurut Robbins (2008:173) “konflik adalah sebuah proses yang di mulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa sifat lain telah mempengaruhi secara negative, atau akan mempengaruhi secara negative, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama.”Berikut adalah definisi konflik menurut para ahli (Dalam Hakim):

... the condition of objective incompatibility between values or goals, as the bahavior of deliberately interfering with another's goal achievement, and emotional in terms of hostility (Luthans, 1985:386).

... disagreement between individuals or groups within the organization stemming from the need to share scarce resources or engage in interdependent work activities, or from differences in status, goals, or cultures (Stoner dan Freeman, 1989:391)

All kinds of opposition or antagonistic interaction. It based on scarcity of power, resources or social position, and differing value systems (Kreitner dan Kinicki, 1995:283).

Dari definisi tentang konflik yang diberikan oleh ahli manajemen di atas, dapat di simpulkan bahwa definisi konflik tergantung pada sudut tinjauan dan persepsi yang digunakan, di antara makna yang berbeda itu nampak suatu kesepakatan, bahwa konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan budaya. Terlepas dari faktor-faktor yang melatarbelakanginya, konflik merupakan suatu gejala dimana individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku “bermusuhan” terhadap individu atau kelompok lain, sehingga mempengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat.

Keberadaan konflik dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari telah terjadi konflik di dalam organisasi, maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah terjadi konflik, maka konflik tersebut menjadi suatu kenyataan. Sehingga konflik merupakan segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak.

Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Konflik tersebut mungkin tidak membawa “kematian” bagi organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Karena itu keahlian untuk mengelola

konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi.

Dari pengertian konflik yang dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2008:173), dapat disimpulkan bahwa indikator konflik adalah sebagai berikut:

1. Tidak selaras dalam tujuan,
2. Perbedaan interpretasi fakta,
3. Tidak sepahaman dalam perilaku.

b. Pandangan Terhadap konflik

Terdapat perbedaan pandangan terhadap peran konflik dalam kelompok atau organisasi. Ada yang berpendapat bahwa konflik harus dihindari atau dihilangkan, karena jika dibiarkan maka akan merugikan organisasi. Berlawanan dengan ini, pendapat lain menyatakan bahwa jika konflik dikelola sedemikian rupa maka konflik tersebut akan membawa keuntungan bagi perusahaan.

Menurut Indriyono dan I Nyoman (2000:98), terdapat beberapa pandangan tentang konflik, yaitu; pandangan tradisional (*The Traditional View*), pandangan aliran hubungan manusia (*The Human Relations View*), pandangan interaksionis (*The Interactionist View*).

1. Pandangan Tradisional (*The Traditional View*). Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik itu berbahaya dan oleh karenanya harus di hindari. Konflik dilihat sebagai hasil

yang disfungsi akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan di antara anggota organisasi, dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja.

2. Pandangan Hubungan Manusia (*The Human Relations View*). Pandangan ini berargumen bahwa konflik merupakan sesuatu yang lumrah dan terjadi secara alami dalam setiap kelompok dalam organisasi. Karena keberadaan dari konflik dalam organisasi tidak dapat di hindari, maka aliran hubungan manusiawi mendukung penerimaan dari konflik tersebut dan menyadari adakalanya konflik tersebut bermanfaat bagi prestasi suatu kelompok.
3. Pandangan Interaksionis (*The Interactionist View*). Kalau pandangan aliran hubungan manusiawi menerima keberadaan konflik, maka pendekatan interaksionis mendorong konflik pada keadaan yang harmonis, tidak adanya perbedaan pendapat yang cenderung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Sumbangan utama dari pendekatan ini adalah mendorong pimpinan organisasi untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat dan kreatifitas kelompok

Perbedaan pandangan tersebut disajikan dalam perbandingan dibawah ini. Dalam perbandingan tersebut, dapat dibedakan dalam lima aspek, yaitu: cara pandang terhadap konflik, faktor penyebab timbulnya konflik, pengaruh konflik terhadap kinerja, fungsi manajemen, dan bagaimana perlakuan terhadap konflik untuk mencapai kinerja optimal.

Berdasarkan pandangan tentang konflik tersebut, pihak pemimpin organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi di organisasi, apakah konflik itu fungsional atau disfungsional dan bagaimana manajemen konflik agar berpengaruh positif bagi kemajuan organisasi, karena konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi, hal itu tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola.

Menurut Veithzal (2009:283) sumber-sumber konflik dapat di bagi menjadi lima bagian:

- 1) Biosial, menempatkan frustrasi-agresi sebagai sumber konflik . berdasarkan pendekatan ini frustrasi sering menghasilkan konflik.
- 2) Kepribadian dan Interaksi, di dalam nya termasuk kepribadian suka menghasut, gangguan psikologi , kemiskinan, keterampilan interpersonal, kejengkelan,

persaingan, perbedaan gaya interaksi, tidak kesederajatan hubungan.

- 3) Struktural, banyak konflik yang melekat pada struktur organisasi dan masyarakat
- 4) Budaya dan ideologi, Interaksi konflik dari sumber ini sering di hasilkan dari perbedaan politik, social, agama dan budaya, konflik ini juga bisa timbul karna perbedaan system nilai.
- 5) Konvergensi, dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik itu menjadi satu, sehingga menimbulkan kompleksitas konflik itu sendiri.

Menurut Robbins (dalam Hakim), konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga ketegori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

1. Komunikasi. Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.

2. Struktur. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.
3. Variabel Pribadi. Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial. Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok, dan para karyawan menyadari akan hal tersebut, maka

muncullah persepsi bahwa di dalam kelompok terjadi konflik. Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*). Selanjutnya, konflik yang telah disadari dan dirasakan keberadaannya itu akan berubah menjadi konflik yang nyata, jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkannya dalam bentuk perilaku. Misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, pemogokan, dan sebagainya.

Menurut Veithzal (2003: 286) ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinannya untuk mengatasi atau mengendalikan konflik yaitu:

- 1) Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus di penuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia
- 2) Cara lain yang di tempuh untk mengatasi situasi konflik ialah dengan meminta satu pihak menempatkan diri pada

posisi orang lain, dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut.

3) Wewenang pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok.

Menurut Nader dan Todd (dalam Rivai 2009: 286) cara mengatasi konflik:

- 1) Bersabar (lumping), suatu tindakan yang merujuk pada sikap untuk mengabaikan konflik begitu saja atau meskipun hubungan dengan orang yang berkonflik itu berlanjut, orang yang berkonflik kekurangan informasi atau akses hukumnya tidak kuat.
- 2) Penghindaran (advoidance), suatu tindakan yang dilakukan untuk mengakhiri hubungan dengan cara meninggalkannya.
- 3) Kekerasan/ paksaan (coercion), suatu tindakan yang di ambil dalam mengatasi konflik jika di pandang bahwa dampak yang ditimbulkan membahayakan.
- 4) Negoisasi,tindakan yang menyangkut pandangn bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga.
- 5) Konsiliasi (Conciliation), tindakan untuk membawa semua yang berkonflik ke meja perundingan

- 6) Mediasi (Mediation), hal ini menyangkut pihak ketiga yang ikut menangani / membantu menyelesaikan konflik agar tercapai persetujuan.
- 7) Arbitrasi (arbitration) kedua belah pihak yang berkonflik setuju pada keterlibatan pihak ketiga yang memiliki otoritas hukum dan mereka sebelumnya harus setuju untuk menerima keputusan.
- 8) Peradilan (adjudication) hal ini berfokus pada penyelesaian pihak ketiga yang berwenang untuk campur tangan dalam penyelesaian konflik.

Konflik memiliki pengaruh yang fungsional dan disfungsional. Konflik yang fungsional dapat meningkatkan kebersamaan tim dan meningkatkan produktivitas organisasi, sebaliknya konflik disfungsional dapat menurunkan prestasi dan menghadirkan stress dalam organisasi. Seperti pendapat Indriyono dan I Nyoman (2000: 98), mengatakan bahwa “ketika tingkat konflik yang terjadi terlalu rendah, maka prestasi rendah karena urangnya dorongan dan rangsangan. Orang atau individu merasakan lingkungannya terlalu menyenangkan dan nyaman, dan responnya apatis dan terjadi adanya stagnasi. Jika mereka tidak dihadapkan kepada tantangan, maka mereka tidak akan mencari cara- cara atau ide- ide baru, dan organisasi lambat untuk beradaptasi dengan perubahan dari lingkungan yang ekstern. Di sisi lain ketika tingkat

konflik yang terjadi sangat tinggi, prestasi kerja rendah karena kurangnya koordinasi dan kerjasama. Organisasi dalam keadaan kacau balau, dimana masing-masing individu lebih banyak menghabiskan waktunya untuk mempertahankan/ membela dirinya dan menyerang individu atau kelompok lain daripada melakukan tugas- tugas yang lebih produktif”.

Senada dengan pendapat Sondang (2003: 301) bahwa, ”berbagai hal yang dapat menjadi sumber stres dalam pekerjaan yaitu beban kerja yang terlalu berat, desakan waktu, penyeliaan yang kurang baik, ketidakjelasan peranan karyawan dalam kegiatan organisasi, serta konflik antar karyawan didalam maupun diluar kelompok kerjanya, dll”.

Dari defenisi diatas dapat dilihat bahwasanya konflik dapat menyebabkan terjadinya stres pada anggota atau karyawan dalam organisasi atau perusahaan atau instansi yang berujung kepada menurunnya produktivitas dan kinerja

3. Stres Kerja

a. Pengertian stres

Stres sebagai suatu istilah payung yang merangkumi tekanan, beban, konflik, kelelahan, ketegangan, panik, perasaan gemuruh, anxiety, kemurungan dan hilang daya. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi

seorang karyawan. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Sondang (2003:300) “stress adalah kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang.”

Menurut Charles D Spielberger (dalam Veithzal 2009: 307) “stress adalah tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang , misalnya objek-objek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara objektif adalah berbahaya”

Ivancevich dan Matteson (dalam Indriyani), stress kerja adalah suatu respon adaptif, dihubungkan oleh karakteristik dan atau proses psikologi individu yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik khusus pada seseorang.

Stres biasanya dikesankan sebagai kejadian atau sumber masalah yang mengandung ketegangan dan perasaan negative pada seseorang, padahal sebenarnya stress tidak selalau berakibat negative. Adakalanya kita membutuhkan stress untuk memacu kegiatan-kegiatan kita serta meningkatkan potensi yang kita miliki.

Stres yang dirasakan menggambarkan persepsi keseluruhan seseorang individu mengenai bagaimana berbagai stressor

mempengaruhi kehidupannya. Persepsi terhadap stressor ini merupakan suatu komponen yang penting didalam proses stres karena orang menginterpretasikan stressor yang sama secara berlebihan. Para ahli menyatakan bahwa stress memiliki konsekuensi atau hasil psikologis yang berkaitan dengan sikap, berperilaku, kognitif dan kesehatan fisik.

Dari gejala-gejala diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang dimana ia terpaksa memberikan tanggapan melebihi kemampuan penyesuaian dirinya terhadap suatu tuntutan eksternal (lingkungan). Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Gibson (2003:202), stres dapat terjadi karena kelelahan emosional yang di alami karyawan, depersonalisasi, dan prestasi kerja yang menurun. Sehingga akan mengakibatkan seorang karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang rendah, tidak dapat menerima tanggapan dengan baik dan menarik diri dari lingkungan organisasi.

Menurut Miller dalam Cooper (1995:249) “bahwa beban kerja yang terlalu banyak pada sebagian besar system perusahaan,

cenderung menimbulkan stress, untuk menghadapi diri sendiri maupun individu dalam suatu organisasi.”

Menurut Sondang (2003: 301) “penyebab stress berasal dari beban tugas yang terlalu berat, desakan waktu, penyeliaan yang kurang baik, iklim kerja yang menimbulkan rasa tidak aman, kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja seseorang, ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, ketidakjelasan peranan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi, frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain yang terlalu sering sehingga seseorang merasa terganggu konsentrasinya, konflik antara karyawan dengan pihak lain didalam dan diluar kelompok kerjanya, perbedaan system nilai yang dianut oleh karyawan dan dianut oleh organisasi dan perubahan yang terjadi pada umumnya memang menimbulkan rasa ketidakpastian.”

Menurut Arnold dalam Veithzal(2003:317) menyebutkan bahwa ada empat konsekuensi yang dapat terjadi akibat stres kerja yang dialami oleh individu, yaitu terganggunya kesehatan fisik, kesehatan psikologis, performance, serta mempengaruhi individu dalam pengambilan keputusan”. Dari definisi stress kerja di atas, dapat di simpulkan bahwa terjadinya stress kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaan dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan. Dan konsekuensi

yang ditimbulkan oleh stres yaitu terganggunya kesehatan fisik dan psikologis, kesulitan dalam pengambilan keputusan serta terganggunya kinerja (*performance*) dari individu yang mengalami stres tersebut.

Selanjutnya konsekuensi dari stres juga seperti disampaikan oleh Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske yaitu:

“Excessive stress increase job dissatisfaction. Job dissatisfaction can be associated with a number of dysfunctional outcome, including increase turnover and absenteeism and reduce job performance”.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwasanya banyak hal yang dapat menjadi konsekuensi dari stres kerja. Stres yang berlebihan dapat meningkatkan ketidakpuasan kerja, dan akan berhubungan dengan sejumlah hasil yang gagal, peningkatan titik balik dan ketidakhadiran serta menurunkan kinerja.

Sumber stres yang menyebabkan seseorang tidak berfungsi optimal atau yang menyebabkan seseorang jatuh sakit, tidak saja datang dari satu macam pembangkit tetapi dari beberapa pembangkit stres. Sebagian besar dari waktu manusia bekerja. Karena itu lingkungan pekerjaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kesehatan seseorang yang bekerja. Pembangkit stres di pekerjaan merupakan pembangkit stres yang besar perannya

terhadap kurang berfungsinya atau jatuh sakitnya seseorang tenaga kerja yang bekerja.

Robbins berpendapat (dalam Widyasari) konsekuensi stress yang muncul lewat berbagai stressor dapat dibagi menjadi 3 kategori umum yaitu:

1. Gejala Fisiologis

Sebagian besar perhatian dini atas stress dirasakan pada gejala fisiologis. Hasil riset yang dilakukan memandu pada kesimpulan bahwa stress dapat menciptakan perubahan metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernafasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung. Hubungan antara stress dan gejala fisiologis tertentu tidaklah jelas. Kalau memang ada, pasti hanya sedikit hubungan yang konsisten ini terkait dengan kerumitan gejala-gejala dan kesulitan untuk secara obyektif mengukurnya. Tetapi yang lebih relevan adalah fakta bahwa gejala fisiologis mempunyai relevansi langsung yang kecil sekali bagi perilaku organisasi.

2. Gejala Psikologis

Stress dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stress yang berakibat dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan, dimana

dampak ketidakpuasan memiliki dampak psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stress. Menurut penelitian membuktikan bahwa orang ditempatkan dalam pekerjaan yang mempunyai tuntutan ganda, konflik ditempat kerja, tidak adanya kejelasan dalam pekerjaan, wewenang, tanggung jawab, dan beban kerja sehingga Stress dan ketidakpuasan akan mengikat.

3. Gejala Perilaku

Gejala stress yang terkait dengan perilaku mencakup perubahan produktivitas, absensi, dan tingkat keluar masuknya karyawan, perubahan kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur.

Pengaruh stres kerja ada yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Namun pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan perusahaan diharapkan akan rmemacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Reaksi terhadap stress dapat merupakan reaksi bersifat psikis maupun fisik. Biasanya pekerja atau karyawan yang stress akan menunjukkan perubahan perilaku. Perubahan perilaku terjadi pada diri manusia sebagai usaha mengatasi stres. Usaha mengatasi stres dapat berupa perilaku melawan stress (flight) atau freeze (berdiam diri). Dalam kehidupan sehari-hari kedua reaksi ini

biasanya dilakukan secara bergantian, tergantung situasi dan bentuk stres.

Langkah-langkah dalam mengatasi stress yang dihadapi karyawan menurut Sondang (2003:302) adalah:

1. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stress,
2. Menyampaikan kebijakan tersebut kepada seluruh karyawan, sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stress,
3. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stress di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah- langkah tertentu sebelum stres itu berdampak negative terhadap prestasi kerja para bawahannya itu,
4. Melatih para karyawan mengenali dan menghilangkan sumber-sumber stress,
5. Terus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar- benar diikut sertakan untuk mengatasi stress yang dihadapinya,
6. Memantau terus-menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stress dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini,

7. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stress yang berasal dari kondisi kerja dapat dielakkan,
8. Menyediakan jasa bantuan bagi karyawan apabila mereka sempat menghadapi stress.

Tidak dapat disangkal bahwa stres yang tak teratasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hanya saja kemampuan seseorang dalam menghadapi stres tidaklah sama, ada yang memiliki daya tahan yang tinggi dan karenanya mampu mengatasi sendiri stres tersebut. Sebaliknya juga terdapat orang yang daya tahan dan kemampuannya dalam menghadapi stres itu rendah. Stres yang tidak teratasi dapat mengakibatkan kinerja seseorang ataupun organisasi menjadi terganggu atau pun menjadi salah satu faktor yang menghancurkan organisasi tersebut.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur tingkatan dari variabel stres menurut Margolis dalam Cooper (1995:249) yaitu:

1. Tidak masuk kerja
2. Motivasi kerja menurun
3. Rasa percaya diri yang rendah

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Stres kerja dapat disebabkan oleh banyak hal. Bisa disebabkan oleh pengaruh internal maupun pengaruh eksternal.

Menurut Dwiyanti (dalam Veithzal 2009 : 310) faktor penyebab munculnya stress:

- 1) Tidak adanya dukungan social
- 2) Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor.
- 3) Pelecehan seksual.
- 4) Kondisi lingkungan kerja
- 5) Manajemen yang tidak sehat
- 6) Tipe kepribadian
- 7) Peristiwa/ pengalaman pribadi.

Selain itu konflik yang bersifat disfungsional merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya stres kerja pada pegawai. Seperti pendapat dari Indrio dan I Nyoman (2000:98) menyebutkan “sekali pun beberapa konflik yang terjadi bermanfaat bagi kemajuan organisasi, akan tetapi konflik yang sering terjadi dan muncul ke permukaan adalah konflik yang bersifat disfungsional. Konflik seperti ini dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi”. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwasanya stres dapat terjadi dikarenakan konflik yang terjadi dalam organisasi.

B. Kerangka konseptual.

Sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam setiap kegiatan perusahaan, karena bagaimanapun pesat dan canggihnya kemajuan teknologi yang digunakan jika tidak didukung oleh manusia sebagai pelaksana operasionalnya maka tidak akan mampu menghasilkan output yang efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi, dan karyawan yang mampu bekerja secara optimal.

Ada beberapa hal yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah stress kerja. Stress merupakan salah satu masalah yang pasti akan dihadapi oleh seseorang dalam bidang apapun dan harus diatasi, baik oleh karyawan itu sendiri maupun dengan bantuan orang lain.

Berbagai gejala tersebut pada umumnya menampilkan dirinya berupa beberapa perilaku yang tidak normal, seperti gugup, tegang, selalu cemas, gangguan pencernaan, tekanan darah tinggi. Pengaruh gejala-gejala tersebut terlihat pada kondisi mental yang tidak stabil seperti merokok berlebihan, sukar tidur, putus asa, bersifat agresif, sulit mengendalikan emosi dan mudah marah.

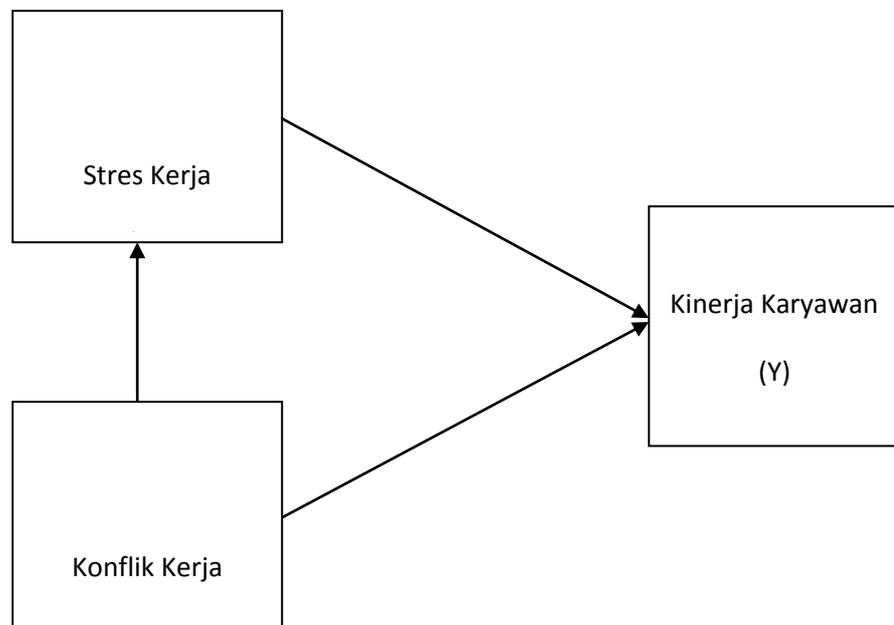
Stress kerja yang di alami karyawan akan mempengaruhi apa yang dapat dan yang mampu dia kerjakan. Seseorang yang dapat menikmati pekerjaannya, akan menghasilkan output yang lebih baik dibandingkan seseorang yang mengalami tekanan yang berlebihan.

Pada dasarnya stress kerja memiliki sisi positif dan negatif. Positifnya stress kerja yang berada dalam control, akan dapat menjadi motivator untuk bekerja lebih optimal. Sebaliknya stress kerja yang terlalu sedikit atau terlalu berlebihan akan menyebabkan seorang karyawan berada dalam kondisi yang merugikan. Artinya karyawan yang mengalami stress akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Selain stress kerja, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah konflik kerja. Dalam kenyataannya, konflik dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Namun sekalipun beberapa konflik yang terjadi bermanfaat bagi kemajuan organisasi, akan tetapi konflik yang sering terjadi dan muncul kepermukaan adalah konflik yang bersifat disfungsional. Konflik seperti ini dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan stress dalam organisasi.

Dari penelitian ini akan didapat pengaruh antara stress kerja, konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang. Bentuk pengaruh stress kerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah negative. Maksudnya adalah jika stress kerja meningkat dalam perusahaan, maka akan menurunkan kinerja karyawan. Hal yang sama juga terjadi pada pengaruh konflik kerja (X_2) terhadap kinerja (Y), dimana dengan konflik kerja meningkat

dalam organisasi akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Selanjutnya bentuk pengaruh antara konflik kerja (X_1) terhadap stres kerja (X_2) adalah positif, ini berarti bahwa jika dalam sebuah organisasi konflik meningkat, maka akan meningkatkan stres pada anggota organisasi tersebut. Pengaruh stress kerja dan konflik kerja terhadap kinerja dapat dilihat dalam kerangka konseptual penelitian berikut:



Gambar 2. Kerangka Konseptual

c. Hipotesis.

Berdasarkan kajian teori di atas maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja pada pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang.

H₂: Stres kerja dan konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian dan analisa hasil penelitian, maka pada bagian ini akan dikemukakan berbagai simpulan yang berkaitan dengan pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang.

A. Simpulan

1. Terdapat pengaruh antara konflik kerja terhadap stres kerja pada pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang. Jika konflik meningkat maka akan menjadikan stres kerja juga meningkat. Dalam artian bahwasanya jika terjadi peningkatan konflik dalam organisasi maka akan meningkatkan stres yang dialami karyawan.
2. Terdapat pengaruh negatif antara stres kerja terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang. Jika pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang mengalami stres kerja maka akan mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai tersebut. Artinya stres yang dialami oleh pegawai akan menimbulkan kemunduran dalam pekerjaannya. Jika ini terjadi secara terus menerus maka pegawai yang mengalami stres akan mengalami kemunduran dalam *performance* maupun dalam psikologisnya. Terlihat stres sangat mengambil peran besar dalam penurunan kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang.

3. Terdapat pengaruh negatif antara konflik kerja terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang. Meskipun pengaruh konflik terhadap kinerja secara langsung tidak begitu kuat, namun peran konflik dalam menjadikan stres dalam diri pegawai akan berakibat pada buruknya kinerja pegawai.

Hal ini harus menjadi perhatian pihak manajemen karena kinerja pegawai merupakan hal yang penting dan menjadi perhatian yang besar bagi perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah penulis uraikan sebelumnya, maka penulis menyarankan hal-hal berikut:

1. Untuk variabel kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang, didapat tingkatan kinerja pegawai berada pada kriteria sedang. Artinya kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang mengalami stagnasi dikarenakan tidak adanya peningkatan dan bersifat rata-rata.
2. Untuk variabel stres kerja diketahui bahwasanya stres kerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang berada pada kategori sedang yang berarti tingkatan stres kerja pada pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang dapat dirasakan dan memungkinkan untuk mengganggu pekerjaan dari pegawai. Disarankan kepada pihak manajemen untuk terus memantau dan membatasi tekanan yang diberikan berada pada batas yang sewajarnya agar stres kerja dapat dihindari atau dihilangkan .

3. Untuk variabel konflik kerja didapati bahwasanya konflik yang terjadi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang berada pada tingkatan sedang. Artinya konflik yang ada pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang mesti dalam kotrol yang baik oleh manajemen dan harus selalu diperhatikan. Karena konflik kerja yang terjadi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang dapat memicu terjadinya stres kerja pegawai.
4. Disarankan untuk meneliti faktor yang lain yang mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Padang yang lebih berperan menjadi penyebab kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Padang menjadi tidak berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hakim. 2001 . *Konflik dalam Organisasi dan Keterkaitannya dengan Kualitas Pelayanan Publik*. Universitas Padjajaran. www.pdf.seachengine.com, Diakses pada tanggal 13-januari-2010, jam 5.15 PM.
- Achmad, Ruky. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta:Gramedia
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- AS Munandar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Azazah Indriyani. 2009 . “*Pengaruh Konflik Peran Ganda dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Perawat Wanita Rumah Sakit*”, Universitas Diponegoro , Diakses pada 7-mai-2011, jam 10.01 Am
- Cooper, Cary L. 1995. *Psikologi untuk Kelompok Profesional : Psikologi untuk manajer*. Edisi pertama. Diterjemahkan oleh Lilian yuwono. Jakarta: Arcan
- Gibson L James , Ivanchevich , M. Jhon , Donnely H. James. 2003. *Organization : Behaviour, Structure, Process*. New York : The Mc Grow-Hill Company, Inc
- Husein Umar. 1997. *Risk Akuntansi*. Jakara: PT Gramedia Pustaka Utama..
- Husein Umar. 2009. *Metode Penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*.Edisi kedua, Jakara: PT Raja Grafindo Persada.
- Indrio Gitosudarmo dan I Nyoman, Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia*, edisi 10 jilid 1, Jakarta : Erlangga
- Nirwana Sitepu, SK.. 1994. *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Unit Pelayanan Statistika Jurusan Statistika FMIPA UNPAD.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo.1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.