

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

TASPEN merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi tugas pemerintah untuk mengelola program asuransi sosial yang terdiri dari program dana pensiun dan Tabungan Hari Tua (THT). Taspem didirikan pada tanggal 17 April 1963 dengan nama Perusahaan Negara Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri yang disingkat menjadi PN Taspem. Pendiriannya dilatarbelakangi keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri dan keluarganya yang dirintis melalui Konferensi Kesejahteraan Pegawai Negeri pada tanggal 25-26 Juli 1960 di Jakarta. Hasil Konferensi tersebut antara lain menetapkan perlunya pembentukan jaminan sosial bagi Pegawai Negeri dan keluarganya pada saat mengakhiri pengabdian kepada Negara.

Tahun 1970 PN Taspem mendapat peningkatan status menjadi Perusahaan Umum (Perum) sehingga menjadi Perum Taspem. Tahun 1981 Perum Taspem mendapat peningkatan status menjadi Perseroan Terbatas dengan nama Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri, disingkat PT. TASPEN (PERSERO). Sejak awal berdirinya Taspem mengelola Program Tabungan Hari Tua bagi Pegawai Negeri dan sejak tahun 1987 mulai mendapat tugas untuk mengelola program

pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan demikian Taspen lebih sepenuhnya mengelola Program Asuransi Sosial yang didefinisikan sebagai Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil termasuk Dana Pensiun, THT dan Kesejahteraan lainnya. Sebagai upaya untuk memudahkan Peserta Taspen yang tersebar diseluruh Indonesia dalam mengurus haknya, sejak tahun 1987 Taspen membuka Kantor Cabang di semua Propinsi dan beberapa Kabupaten/Kota yang saat ini seluruhnya berjumlah 42 Kantor Cabang Utama/Kantor Cabang.

PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang dibentuk dalam rangka pelaksanaan tugas dari pemerintah untuk pembayaran pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat dan daerah otonomi sesuai keputusan Menteri Keuangan RI No: 812/KMK.03/1988 tanggal 23 Agustus 1988 dan keputusan Menteri Dalam Negeri RI No: 842.1-755 tanggal 27 September tentang penugasan PT. TASPEN (PERSERO) untuk melaksanakan pembayaran pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil dan Daerah Otonomi di Pulau Jawa dan Madura. Untuk itu pada tanggal 24 November 1989 berdasarkan Surat Menteri Muda Keuangan RI Nomor: S-181/MMK/1989 telah ditetapkan 11 (sebelas) Kantor Cabang PT. TASPEN (PERSERO) di wilayah Jawa dan Madura yaitu Kantor Cabang Bogor, Serang, Cirebon, Tasikmalaya, Pekalongan, Purwokerto, Jember, Kediri, dan Kantor Cabang Malang yang diumumkan dengan Surat Edaran Direksi PT. TASPEN (PERSERO) Nomor: 30/S1R/SE/1989 tanggal 24 November 1989 dan mulai beroperasi pada tanggal 1 Januari 1990.



Pada awal berdirinya, PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Malang belum memiliki gedung kantor. Pada saat itu PT. TASPEN (PERSERO) mengontrak sebuah rumah yang terletak di Jl. Simpang Balapan No. 1 Malang. Selanjutnya pada bulan Juni tahun 1990 berpindah lagi ke Jl. Ijen No. 70 Malang sampai dengan akhir tahun 1992. Untuk meningkatkan pelayanan kepada peserta, pada tanggal 30 Januari 1993 telah diresmikan penggunaan Gedung Kantor Cabang PT. TASPEN (PERSERO) Malang dengan luas tanah 2729 M<sup>2</sup> dan luas bangunan 2000 M<sup>2</sup> yang berlokasi sangat strategis yaitu Jl. Raden Intan Arjosari No. 16 Malang. Wilayah kerja PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang meliputi Karesidenan Malang yang terdiri dari 8 Pemerintahan Kota/Kabupaten yang terdiri dari: Kota Malang, Kota Batu, Kota Pasuruan, Kota Probolinggo, Kabupaten Malang, Kabupaten Pasuruan, Kabupaten Probolinggo, dan Kabupaten Lumajang.

## **2. Lokasi Perusahaan**

Kantor PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang yang terletak di Jl. Raden Intan Arjosari No. 16 Malang. Lokasi tersebut selain strategis, juga cukup mendukung keberhasilan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini karena PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang lokasinya dekat dengan terminal Arjosari, kurang lebih jaraknya 2 km dan juga merupakan jalur masuk ke terminal. Sehingga fasilitas untuk transportasi mudah untuk didapatkan oleh masyarakat dari berbagai jurusan.

### 3. Bentuk dan Badan Usaha

Dengan pemberlakuan Undang-undang Nomor 9 tahun 1969 tentang bentuk-bentuk perusahaan negara, PN Taspen diubah menjadi Perum Taspen yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor: KEP. 749/MK/V/II/1970. Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 1981, badan hukum Perum Taspen diubah menjadi PT. TASPEN (PERSERO) sebagaimana tertuang dalam Anggaran Dasar PT. TASPEN (PERSERO) Nomor 3 tahun 1982 tanggal 4 Januari 1982 yang mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan Akta Notaris Imas Fatimah, S.H. Nomor 10 tahun 1998 tanggal 2 Juli 1998 di hadapan Zulkifli Harahap, S.H., pengganti notaris Imas Fatimah, S.H.

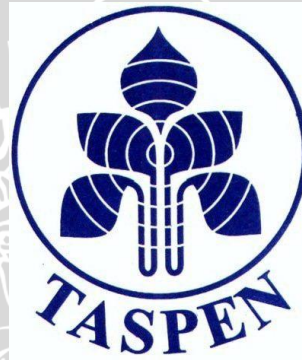
Perubahan Anggaran Dasar dimaksud dalam rangka penyesuaian terhadap Undang-undang Nomor 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas yang menetapkan tambahan modal dasar yang disetor, semula sebesar Rp 10 miliar ditingkatkan menjadi sebesar Rp 12,50 miliar untuk memenuhi modal disetor 25% dari modal dasar sebesar Rp 50 miliar. Perubahan terakhir ini memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor C.2-14096-HT.01.04 Th 98 tanggal 17 September 1998 dan telah dimuat dalam Berita Negara RI Nomor 31 tahun 1999, Tambahan Berita Negara RI Nomor 2207 tahun 1999, Tambahan Berita Negara RI Nomor 2207 tahun 1999.

Berdasarkan persetujuan pemegang saham dengan Nomor: KEP-17/DI.MBU/2008, dilakukan perubahan anggaran dasar yang merupakan

penyesuaian modal dasar yang disetor 25% dari modal dasar sebesar Rp 400 miliar. Berkas anggaran dasar telah disampaikan ke notaris dan telah disampaikan ke notaris dan telah dibuatkan akta notaris pada tanggal 24 November 2008 dengan Nomor akta 06 dan saat ini masih menunggu persetujuan dari Menteri Hukum dan HAM.

#### 4. Logo dan Makna Lambang PT. TASPEN (PERSERO)

Berikut ini merupakan logo dan makna lambang PT. TASPEN (PERSERO):



**Gambar 3 Logo PT. TASPEN (PERSERO)**

Sumber: PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang, 2013

- Bunga dengan 5 (lima) helai daun, melambangkan Pegawai Negeri Sipil peserta Taspen; Suami, Istri, dan 3 (tiga) orang anak.
- Lingkaran putih yang makin mengembang pada bunga, melambangkan perkembangan yang maju pesat dari arah tujuan Taspen.
- Lingkaran hitam, melambangkan persatuan wawasan nusantara.
- Warna biru, melambangkan ketentraman, damai, dan tenang.



Makna Seluruhnya:

**“JAMINAN HARI TUA PEGAWAI NEGERI”**

**5. Standar Pelayanan PT. TASPEN (PERSERO)**

PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang memiliki standar pelayanan, yaitu:

a. Empati

- 1) Dapat merasakan suasana hati orang lain.
- 2) Hadirkan rasa akan harapan orang lain untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik pada hari ini, kapanpun, dan dimanapun.

b. Proaktif

- 1) Memiliki inisiatif untuk mengenali kebutuhan.
- 2) Inovatif dan terbuka.
- 3) Semangat.

c. Informatif

- 1) Jelas.
- 2) Sederhana Mudah Dimengerti.

d. Senyum

- 1) Sapa.
- 2) Sabar.
- 3) Ramah.
- 4) Kontak Mata.

- e. Terpercaya
  - 1) Prosedural.
  - 2) Jujur.
- f. Tulus
  - 1) Sepenuh Hati.
  - 2) Ikhlas.

## 6. Bidang Usaha

PT. TASPEN merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang diharapkan akan selalu senantiasa untuk dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada semua peserta pensiun. Dalam upaya peningkatan pelayanan, PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang telah melakukan penyempurnaan terhadap sistem pelayanan guna memberikan kemudahan bagi para peserta agar pelaksanaan pembayaran dapat dilakukan dengan tepat dan tepat. Adapun macam-macam program yang dikelola PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang meliputi Program Pensiun, Program Hari Tua (THT), dan Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK). Setelah diberlakukan Undang-undang No. 3/1992 tentang jaminan sosial tenaga kerja, maka sejak bulan September 1996 PT. TASPEN (PERSERO) tidak lagi melayani program Jamsostek lagi, hal itu dikarenakan sejak bulan tersebut Jamsostek telah ditangani oleh PT. Astek, sehingga PT. TASPEN (PERSERO) hanya melayani dua program saja yaitu program pensiun dan program THT.

## 7. Visi dan Misi

### a. Visi PT. TASPEN (PERSERO)

Sesuai dengan rapat kerja nasional pada tanggal 16-18 Juli 2008, PT. TASPEN (PERSERO) mempunyai visi menjadikan pengelolaan dana pensiun dan Tabungan Hari Tua (THT) serta jaminan sosial lainnya yang terpercaya. Maksudnya dari ruang lingkup usaha Taspen adalah menyelenggarakan program THT (termasuk asuransi kematian), dana pensiun (termasuk uang duka wafat), program kesejahteraan PNS serta program jaminan sosial lainnya. Menjadikan Taspen sebagai pengelola dana pensiun dan THT berkelas dunia yang bersih, sehat, dan benar dengan pelayanan tepat orang, tepat waktu, tepat jumlah, tepat tempat, dan tepat administrasi (5T). Secara lebih rinci, yang dimaksud 5T adalah sebagai berikut:

#### 1) Tepat Orang

Manfaat dibayarkan kepada peserta yang berhak atau ahli warisnya yang sah sesuai dengan identitas penerima yang dibuktikan dengan KTP/SIM, Kartu pegawai, dan sesuai dengan identitas peserta yang meliputi NIP, nama, tanggal lahir, jenis kelamin, status, penghasilan, instansi dan domisili yang tercantum pada kartu peserta Taspen/KPT, Kartu Identitas Pensiun/KARIP, KARPEG dan dokumen kepegawaian lainnya yang sah.



2) Tepat Waktu

Manfaat dibayarkan kepada peserta atau ahli warisnya setelah permohonan klim diterima dan dinyatakan memenuhi syarat serta dibayarkan kepada pemohon dalam waktu tidak lebih dari 1 jam untuk klim langsung dan tidak lebih dari 2 jam untuk klim tidak langsung.

3) Tepat Jumlah

Manfaat dibayarkan kepada peserta atau ahli warisnya setelah dihitung berdasarkan persyaratan, jumlah dan tata cara pembayaran manfaat yang berlaku dan jumlah yang dibayarkan sesuai dengan jumlah yang tertera pada tanda penerimaan uang (tanpa dikurangi oleh biaya-biaya lain atau dalam bentuk apapun).

4) Tepat Tempat

Manfaat dibayarkan kepada peserta atau ahli warisnya pada kantor bayar yang sesuai dengan keinginan pemohon atau klim.

5) Tepat Administrasi

Setiap permohonan klim diterima, diperiksa, dibayarkan, dan diadministrasikan menurut prinsip-prinsip kearsipan dan dokumentasi sehingga mudah dan cepat ditemukan, serta aman dari bahaya kebakaran, banjir, dan kehilangan.

b. Misi PT. TASPEN (PERSERO)

Misi PT. TASPEN (PERSERO) adalah mewujudkan hari-hari yang indah bagi peserta melalui pengelolaan dana pensiun dan tabungan hari tua secara profesional dan akuntabel dengan berlandaskan etika serta integritas yang tinggi. Untuk melaksanakan misi tersebut PT. TASPEN (PERSERO) mempunyai komitmen untuk selalu meningkatkan profesionalisme, meliputi peningkatan kualitas di bidang teknis asuransi dan pelayanan, pengolahan keuangan, dan teknologi informasi.

**8. Lima Nilai Semangat Kerja PT. TASPEN (PERSERO)**

Lima nilai semangat kerja PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang, yaitu:

a. Tumbuh

- 1) Menumbuh kembangkan perusahaan sesuai dengan visi dan misi Taspen.
- 2) Mengembangkan diri dan mampu mengikuti tuntutan terjadi baik karena tuntutan lingkungan internal maupun eksternal.
- 3) Berfikir positif dan konstruktif serta bertindak produktif tanpa keinginan untuk berbuat yang kontra produktif.
- 4) Senantiasa meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan kepada peserta.

b. Etika

- 1) Menjunjung standar etika yang tinggi dalam berinteraksi antara sesama rekan kerja maupun dalam memberikan pelayanan kepada peserta.
- 2) Ramah dan rendah hati.
- 3) Menjaga rahasia dan citra perusahaan.
- 4) Menghargai dan menghormati sesama rekan kerja maupun peserta.

c. Profesional

- 1) Mengatakan yang salah itu salah dan yang benar itu benar.
- 2) Mengerjakan dan mengelola pekerjaannya serta melayani peserta Taspen dengan 5T.
- 3) Menyelesaikan setiap masalah dengan memberikan solusi yang tepat berdasarkan kompetensinya.
- 4) Mampu melaksanakan komunikasi lisan maupun tulisan dengan secara baik dan benar.

d. Akuntabilitas

- 1) Setiap pekerjaannya dapat ditelusuri prosesnya berdasarkan sistem dan prosedur kerja.
- 2) Dapat dipercaya.
- 3) Bertanggungjawab dan tidak melemparkan kesalahannya kepada orang lain.



- 4) Tuntas dalam melaksanakan semua pekerjaan dan tugasnya dengan baik.
- e. Integritas
  - 1) Jujur.
  - 2) Konsisten dalam apa yang diucapkan dan apa yang dijalankan.
  - 3) Disiplin dan taat dengan semua ketentuan dan peraturan Taspen.
  - 4) Dedikasi dan taat dengan semua ketentuan dan peraturan Taspen.
  - 5) Dedikasi kepada tugas dan kewajiban serta loyal kepada Taspen sebagai perusahaan pengelola dana pensiun dan THT.

## **9. Program PT. TASPEN (PERSERO)**

### **a. Program Pensiun**

Pada awalnya program Pensiun PNS dikelola oleh Departemen Keuangan. Sejak tahun 1987 pengelolaannya dialihkan kepada Taspen secara bertahap dimulai dengan beberapa provinsi. Pengelolaan Program Pensiun PNS secara nasional baru dilakukan Taspen sejak April 1990. Adapun pengelolaan akumulasi iuran Pensiun yang berasal dari peserta secara administrasi telah lebih dahulu dialihkan dari Departemen Keuangan ke Taspen pada tahun 1985. Setiap peserta program Pensiun diwajibkan untuk membayar iuran sebesar 4,75 % dari penghasilannya setiap bulan. Program Pensiun merupakan jaminan hari tua berupa pemberian Uang setiap bulan kepada Pegawai Negeri Sipil. Adapun yang berhak mendapatkan program pensiun adalah:

- 1) Diri pensiun yang bersangkutan.
- 2) Janda/duda pensiunan.
- 3) Yatim-piatu dari peserta dan yatim-piatu dari penerima pensiunan.
- 4) Orang tua (bagi PNS yang meninggal dan tidak meninggalkan istri/suami/anak).

#### Tujuan Program Pensiun:

- 1) Untuk memberikan jaminan hari tua bagi pegawai negeri/peserta Taspen pada saat mencapai usia pensiun.
- 2) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa pegawai negeri/peserta setelah yang bersangkutan memberikan pengabdian kepada Negara.

#### Peserta yang Mengikuti Program Pensiun:

- 1) Pegawai negeri sipil pusat dan daerah otonom.
- 2) Pejabat negara.
- 3) Anggota ABRI yang dinas dan pensiun sebelum 1 April 1989.
- 4) Anggota veteran dan PKRI/KNIP.
- 5) Pegawai KAI.

#### Kewajiban Peserta Program Pensiun:

- 1) Membayar iuran 4,75% dari penghasilan sebulan (gaji pokok + tunjangan keluarga) berdasarkan Kepres No.8 tahun 1977.

- 2) Memberi keterangan data diri pribadi dan keluarganya, serta melaporkan perubahan data peserta dan keluarganya.

#### Hak Peserta Program Pensiun:

- 1) Pembayaran pensiun pertama dan pensiun bulanan.

Pensiun sendiri yang diberikan ketika PNS/pejabat negara berhenti dengan hak pensiun dan pembayarannya bersamaan dengan pemberian hak THT. Sedangkan pensiun bulanan adalah pensiun yang dibayarkan pada setiap bulan melalui kantor bayar pensiun yang ditunjuk.

- 2) Pensiun Terusan.

Merupakan pensiun almarhum/almarhumah yang meninggal dunia diteruskan kepada istri/suami/anak sebesar pensiun yang diterima almarhum/almarhumah semasa hidup, dalam jangka waktu tertentu.

- 3) Uang Duka Wafat (UDW).

Diberikan kepada istri/suami/anak/ahli waris yang ditunjuk karena pensiunan meninggal dunia sebanyak tiga kali penghasilan terakhir.

- 4) Pensiun bagi Janda/Duda/Anak.

Pensiun yang diberikan kepada janda/duda/anak karena pensiunan meninggal dunia.



5) Uang Kekurangan Pensiun (UKP).

Kekurangan pensiun yang belum dibayarkan kepada penerima pensiun akibat penyesuaian pensiun pokok, penyesuaian *table*, adanya pangkat pengabdian karena penerbitan SK terlambat, dsb.

6) Pensiun Lanjutan.

Uang pensiun lanjutan akibat perpindahan kantor bayar antar Kantor Cabang PT. TASPEN (PERSERO).

b. Tabungan Hari Tua (THT)

Program THT merupakan program Asuransi Dwiguna yang dikaitkan dengan usia pensiun ditambah dengan Asuransi Kematian. Setiap peserta program THT diwajibkan untuk membayar iuran sebesar 3,25% dari penghasilannya perbulan. Dalam perkembangannya, Taspen juga mengelola program THT, THT Multiguna dan THT Ekaguna untuk para pegawai BUMN/BHMN/BUMD.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 1981, Taspen mengelola program THT yang merupakan program asuransi terdiri dari asuransi dwiguna yang dikaitkan dengan usia pensiun ditambah dengan asuransi kematian.

Asuransi Dwiguna adalah jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan kepada peserta pada saat mencapai usia pensiun atau bagi ahli warisnya apabila peserta meninggal dunia sebelum mencapai usia pensiun.

Asuransi Kematian (askem) adalah jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan bagi peserta apabila istri/suami/anak meninggal dunia atau bagi ahli warisnya apabila peserta meninggal dunia. Askem anak diberikan apabila belum berusia 21 tahun atau 25 tahun yang masih sekolah dan belum menikah. Askem merupakan manfaat tambahan yang diberikan tanpa dipungut iuran.

Kepesertaan program THT dimulai sejak yang bersangkutan diangkat sebagai pegawai/pejabat negara sampai dengan pegawai/pejabat negara tersebut berhenti.

1) Tujuan Program THT

Meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri sipil (PNS) dan keluarganya dengan memberikan jaminan keuangan pada waktu mencapai usia pensiun atau bagi ahli warisnya (suami/istri/anak/orang tua) pada waktu peserta meninggal dunia sebelum usia pensiun.

2) Peserta Program THT

- a) PNS (tidak termasuk PNS di lingkungan Departemen Hankam).
- b) Pejabat negara.
- c) Pegawai BUMN/BUMD yang terdaftar.

3) Masa Kepesertaan Program THT

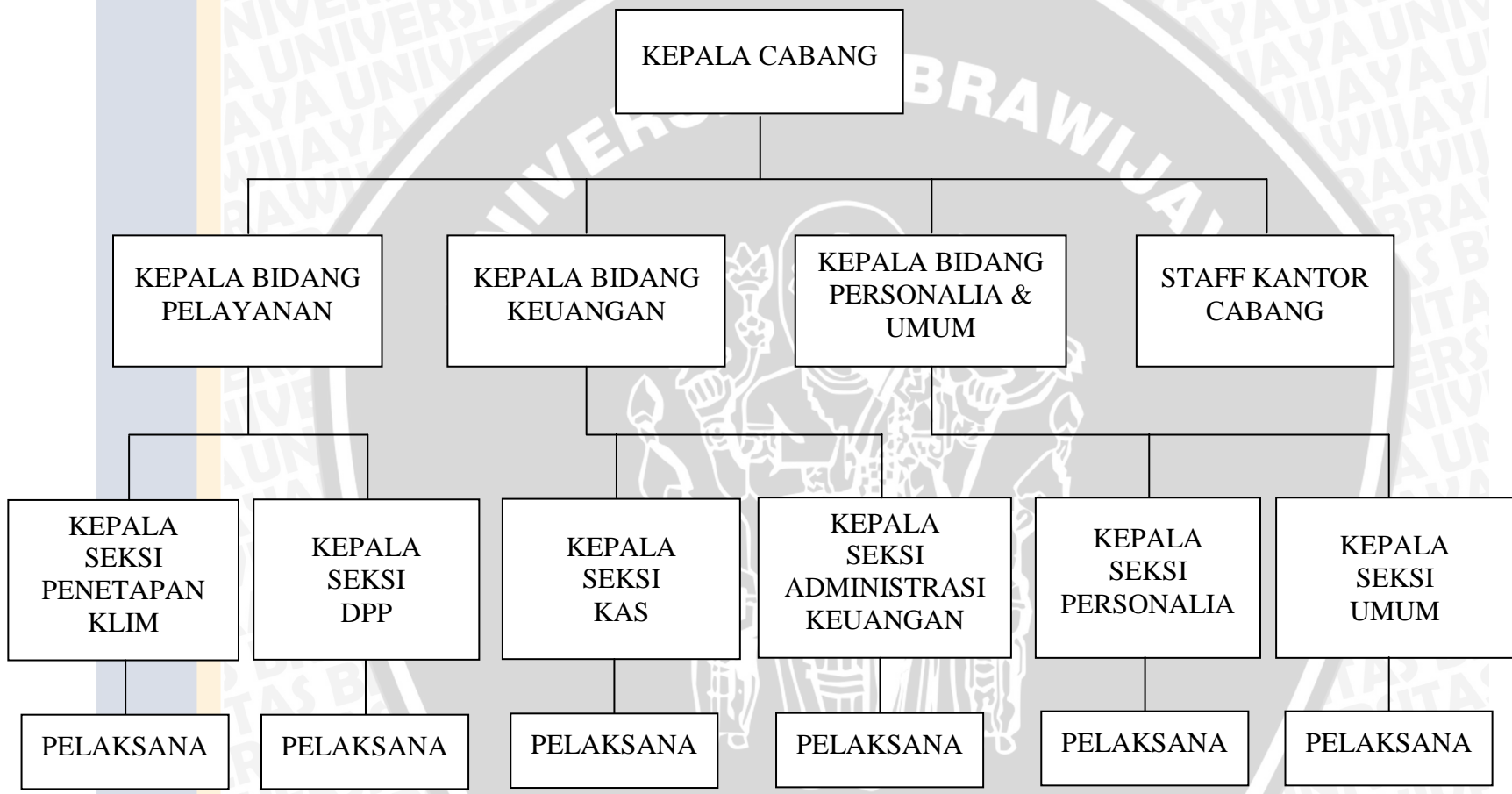
- a) Sejak diangkat sebagai calon pegawai/pegawai tetap/pejabat negara.

- b) Bagi PNS yang diangkat sebelum 1 Juli 1961 dihitung sejak 1 Juli 1961.
  - c) Bagi PNS daerah Propinsi Irian Jaya yang diangkat sebelum 1 Januari 1971, dihitung sejak Januari 1971.
  - d) Bagi Eks PNS Propinsi Timor Timur yang diangkat sebelum 1 April 1979, dihitung sejak April 1979.
  - e) Bagi pegawai BUMN/BUMD/BHMN sesuai dengan perjanjian kerja sama masing-masing.
- 4) Kewajiban Peserta Program THT
- a) Membayar iuran 3,25% dari penghasilan sebulan (gaji pokok + tunjangan keluarga) setiap bulan berdasarkan Kepres No.8 tahun 1977. Memberi keterangan data diri pribadi dan keluarganya.
  - b) Melaporkan perubahan data penghasilan, kenaikan pangkat/golongan dan perubahan gaji pokok.

## 10. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan gambaran skematis tentang bagian-bagian dalam perusahaan yang terkait dengan kedudukan, wewenang, tanggungjawab, dan masing-masing bagian. Dengan melihat struktur organisasi, dapat diketahui jelas pembagian tugas, sehingga masing-masing bagian tersebut mengerti akan wewenang dan tanggungjawabnya. Adapun gambar struktur organisasi PT.TASPEN (PERSERO) Cabang Malang adalah sebagai berikut:





**Gambar 4 Struktur Organisasi PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang**  
Sumber: PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang, 2013

Adapun uraian tugas dan tanggung jawab PT. TASPEN (PERSERO)

Cabang Malang adalah sebagai berikut:

a. Kepala Cabang

Kepala cabang mempunyai tujuan merencanakan, mengkoordinasi, membina dan mengendalikan kegiatan kantor cabang sesuai pengarahan yang diberikan dari kepala kantor wilayah. Kepala cabang membawahi langsung kepala masing-masing bidang, yaitu bidang pelayanan, bidang keuangan, dan bidang personalia dan umum. Kepala cabang mempunyai tugas, wewenang, dan tanggungjawab sebagai berikut:

- 1) Membantu direksi serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan operasional di kantor cabang.
- 2) Bertindak untuk dan atas nama direksi dalam melaksanakan operasional kantor cabang dengan pihak lain atas persetujuan PT. TASPEN (PERSERO).
- 3) Membantu menjabarkan kebijakan perusahaan yang menyangkut kegiatan kantor cabang.
- 4) Memberikan pengarahan serta pembinaan kepada jajaran di bawahnya yang menjadi tanggungjawab.
- 5) Bertanggungjawab terhadap pembinaan usaha kecil dan koperasi di unit kerjanya.

- 6) Bertindak atas nama direksi, selaku manajemen kantor cabang melaksanakan tugas yang dapat mendukung sistem mutu pelayanan demi kepuasan peserta dengan melaksanakan:
  - a) Tinjauan manajemen.
  - b) Audit mutu internal.
  - c) Tindakan koreksi dan pencegahan.
  - d) Kontrol dokumen dan data.
  - e) Teknik statistik.
  - f) Pengendalian catatan mutu.
- 7) Bertanggungjawab terhadap penyelesaian dan pencatatan identifikasi masalah yang berkaitan dengan mutu.
- 8) Melaksanakan tugas/kebijakan lain yang dibebankan oleh direksi.
- 9) Bertanggungjawab atas penilaian, pembinaan, dan peningkatan mutu pegawai yang berada di unit kerjanya.

b. Kepala Bidang Pelayanan

Kepala bidang pelayanan bertanggungjawab kepada kepala cabang dalam mengkoordinasikan sistem penilaian, perhitungan, pembayaran, bertugas memberikan penjelasan kepada peserta tabungan dan asuransi pegawai negeri, menyetujui keabsahan dan kelengkapan dokumen pengajuan Surat Permohonan Pembayaran (SPP) klim, dan bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan bidang pelayanan.



Kepala bidang pelayanan membawahi langsung kepala seksi penetapan klim dan kepala seksi data peserta dan pemasaran.

Tugas pokok kepala bidang pelayanan, yaitu:

- 1) Merencanakan dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan pelaksanaan dan pembayaran.
- 2) Mengkoordinasikan kegiatan pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data peserta program TASPEN.
- 3) Menyetujui keabsahan dan pembayaran manfaat klim yang diajukan.
- 4) Menyetujui besarnya tagihan premi peserta program TASPEN.
- 5) Bertanggungjawab atas terselenggaranya kegiatan di bidang pelayanan.
- 6) Bertanggungjawab atas pelaksanaan pembinaan dan peningkatan mutu pegawai pada unit di lingkungannya.
- 7) Melaksanakan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan memverifikasi dan melaporkan kepada manajemen kantor cabang.
- 8) Bertanggungjawab atas peningkatan kualitas pelayanan kepada peserta.
- 9) Bertanggungjawab dan menindaklanjuti terhadap keluhan pelayanan yang diterima dengan tindakan koreksi dan pencegahan guna memperbaiki mutu pelayanan.

- 10) Bertanggungjawab atas penilaian pembinaan dan peningkatan mutu pegawai yang dibawahnya.

Bidang pelayanan terdiri dari dua seksi, yaitu seksi penetapan klim yang dipimpin oleh kepala seksi penetapan klim dan seksi data peserta dan pemasaran yang dipimpin oleh kepala seksi data peserta dan pemasaran:

- 1) Kepala Seksi Penetapan Klim.

Kepala seksi penetapan klim bertanggungjawab kepada kepala bidang pelayanan, yang mempunyai tugas pokok membantu kepala bidang pelayanan serta penetapan klim. tugasnya melaksanakan dan meyiapkan data untuk administrasi dan penelitian pembayaran santunan program tabungan dan asuransi pegawai negeri di kantor cabang malang dan meneliti keabsahan Surat Permohonan Pembayaran (SPP).

Uraian tugas kepala seksi penetapan klim:

- a) Mengesahkan kebenaran pengajuan klim manfaat program TASPEN.
- b) Menetapkan besarnya klim manfaat program TASPEN.
- c) Bertanggungjawab atas terselenggaranya kegiatan seksi penetapan klim.
- d) Bertanggungjawab atas pelaksanaan pembinaan dan peningkatan mutu pegawai pada unit di lingkungannya.

- e) Melaksanakan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, memverifikasi, dan melaporkan kepada manajemen perusahaan.
  - f) Bertanggungjawab atas peningkatan kualitas pelayanan kepada peserta.
- 2) Kepala Seksi Data Peserta dan Pemasaran.

Kepala seksi data peserta dan pemasaran bertanggungjawab kepada kepala bidang pelayanan, yang mempunyai tugas pokok membantu kepala bidang pelayanan/kepala kantor cabang serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan seksi data peserta dan pemasaran, yaitu membuat perhitungan sesuai dengan penetapan tabel serta melakukan penyesuaian hak, tabungan hari tua dan pensiun, dan menyelenggarakan penelitian, evaluasi, dan administrasi.

Uraian tugas kepala seksi data peserta dan pemasaran:

- a) Melaksanakan kegiatan administrasi dan pemeliharaan data peserta program TASPEN.
- b) Melaksanakan komunikasi data.
- c) Menetapkan besarnya tagihan premi peserta program TASPEN.
- d) Melakukan kegiatan pemasaran produk program TASPEN.
- e) Bertanggungjawab atas terselenggaranya kegiatan seksi administrasi peserta dan pemasaran.



- f) Bertanggungjawab atas pelaksanaan pembinaan dan peningkatan mutu pegawai pada unit kerja di lingkungan.
- g) Membantu kepala bidang pelayanan serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan seksi data peserta dan pemasaran.
- h) Mengkoordinasi kegiatan administrasi dan pemeliharaan data peserta program TASPEN.
- i) Mengkoordinasikan pengiriman atau penerimaan data ke atau dari kantor pusat dan antar kantor cabang dan atau instansi terkait sesuai kebutuhan.

c. Kepala Bidang Keuangan

Kepala bidang keuangan bertanggungjawab kepada kepala cabang, yang mempunyai tugas pokok membantu wakil kepala kantor cabang utama/kepala kantor cabang serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan bidang keuangan. Kepala bidang keuangan membawahi langsung kepala seksi keuangan dan kepala seksi administrasi keuangan.

Uraian tugas kepala bidang keuangan:

- 1) Merencanakan dan mengkoordinasikan penyelenggaraan fungsi-fungsi keuangan kantor cabang.
- 2) Merencanakan dan mengendalikan anggaran kantor cabang.
- 3) Menyelenggarakan kegiatan dan penyusunan laporan keuangan kantor cabang.

#### 4) Menyelenggarakan kegiatan perbendaharaan kantor cabang.

Bidang keuangan terdiri dari dua seksi, yaitu seksi keuangan yang dipimpin oleh kepala seksi keuangan dan seksi administrasi yang dipimpin oleh kepala seksi administrasi:

##### 1) Kepala Seksi Keuangan

Kepala seksi keuangan bertanggungjawab kepada kepala bidang keuangan, yang mempunyai tugas pokok membantu kepala bidang keuangan serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan seksi keuangan. Kepala seksi keuangan membawahi langsung pelaksana.

Uraian tugas kepala seksi keuangan:

- a) Menyiapkan dan mengendalikan penerimaan dan pengeluaran kantor cabang.
- b) Menerima dan melakukan pembayaran atas perintah wakil/kepala kantor cabang.
- c) Melakukan tugas verifikasi sebagai langkah Preaudit transaksi keuangan di kantor cabang.
- d) Menyimpan uang dan surat-surat berharga.
- e) Melaksanakan penagihan premi kantor cabang.

##### 2) Kepala Seksi Administrasi

Kepala seksi administrasi bertanggungjawab kepada kepala bidang keuangan, yang mempunyai tugas pokok membantu kepala bidang keuangan serta bertanggungjawab atas

pelaksanaan seluruh kegiatan seksi administrasi keuangan.

Kepala seksi administrasi membawahi langsung pelaksana.

Uraian tugas kepala seksi administrasi:

- a) Menyiapkan dan mengendalikan anggaran kantor cabang.
- b) Menyiapkan laporan keuangan dan laporan manajemen keuangan kantor cabang.
- c) Menyelenggarakan administrasi aktif tetap kantor cabang.
- d) Melakukan rekonsiliasi bank dan pengecekan terhadap catatan pembukuan program TASPEN.
- e) Bertanggungjawab atas terselenggaranya kegiatan seksi administrasi keuangan.

d. Kepala Bidang Personalia dan Umum

Kepala bidang Personalia dan Umum bertanggungjawab kepada kepala cabang, dan mempunyai tugas pokok membantu wakil kepala cabang dan bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan bidang personalia dan umum, yaitu dalam melakukan pengadaan barang dan jasa serta mendistribusikan ke unit-unit yang membutuhkan dan bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan bidang personalia dan umum. Kepala bidang personalia dan umum membawahi langsung kepala seksi personalia dan kepala seksi umum.

Uraian tugas kepala bidang personalia dan umum:

- 1) Mengkoordinasikan kegiatan bidang personalia dan umum.



- 2) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pengadaan barang dan jasa serta pendistribusiannya ke unit-unit kerja di lingkungan kantor cabang yang membutuhkan.
- 3) Mengkoordinasikan kegiatan kesekretarian, kehumasan dan keamanan, kearsipan, pendidikan, latihan, dan non kedinasan lainnya.
- 4) Menyetujui daftar gaji dan kompensasi lainnya, dan penyelesaian kewajiban pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 5) Melaksanakan kegiatan pembinaan dan administratif atas usaha kecil dan koperasi di wilayahnya.
- 6) Bertanggungjawab atas terselenggaranya kegiatan bidang personalia dan umum.
- 7) Bertanggungjawab atas pelaksanaan pembinaan dan peningkatan mutu pegawai pada unit kerja di lingkungannya.

Bidang personalia dan umum terdiri dari dua seksi, yaitu seksi personalia yang dipimpin oleh kepala seksi personalia dan seksi umum yang dipimpin oleh kepala seksi umum:

- 1) Kepala Seksi Personalia

Kepala seksi personalia bertanggungjawab kepada kepala bidang personalia dan umum, yang mempunyai tugas pokok membantu kepala bidang personalia dan umum serta bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan seksi

personalia. Kepala seksi personalia membawahi langsung pelaksana.

Uraian tugas kepala seksi personalia:

- a) Menyiapkan data untuk menyelenggarakan administrasi personalia serta menetapkan pemberian fasilitas bagi karyawan dan keluarganya.
- b) Menyimpan, memelihara keakuratan serta kerahasiaan data dan dosir karyawan.
- c) Menyelenggarakan pendidikan dan latihan pembinaan mental karyawan, olahraga, dan kegiatan non kedinasan lainnya.
- d) Menyusun daftar gaji dan kompensasi lainnya serta pajak penghasilan.
- e) Bertanggungjawab atas pelaksanaan pembinaan dan peningkatan mutu pegawai pada unit kerja di lingkungannya.

## 2) Kepala Seksi Umum

Kepala seksi umum bertanggungjawab kepada kepala bidang personalia dan umum. Kepala seksi umum membawahi langsung pelaksana.

Uraian tugas kepala seksi umum:

- a) Menyelenggarakan kegiatan kesekretarisan, kehumasan, dan kearsipan.

- b) Mengkoordinir pemeliharaan dan perbaikan atas aset perusahaan termasuk pengamanan atas semua dokumen milik perusahaan di Kantor Cabang Malang.
- c) Mengendalikan pengadaan, penyimpanan, inventaris, dan distribusi peralatan kantor dan komputer di kantor cabang.
- d) Bertanggungjawab atas pelaksanaan pembinaan dan peningkatan mutu pegawai pada unit kerja di lingkungan.

## **B. Gambaran Umum Responden**

Data responden yang diperoleh dari hasil penelitian selanjutnya didiskripsikan menurut beberapa kriteria, yaitu: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Seperti yang dijelaskan pada bab sebelumnya, jumlah responden dari penelitian ini adalah 36 orang yaitu sesuai dengan jumlah/populasi.

Data responden ini akan diuraikan sebagai berikut:

### **1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.**

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua, yaitu pria dan wanita. Berdasarkan data yang diperoleh pada Tabel 7, menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih dominan, yaitu sebesar 30 responden atau 83,3%. Sedangkan responden perempuan berjumlah 6 responden atau sebesar 16,7%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak daripada perempuan. Hal ini dikarenakan perempuan lebih sering meninggalkan pekerjaan, misalnya: cuti hamil dan melahirkan.



**Tabel 7 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	30	83,3
2.	Perempuan	6	16,7
<b>Jumlah</b>		<b>36</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2013

## 2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, diketahui bahwa usia responden berkisar antara 21-55 tahun. Untuk menentukan kelas interval dihitung dengan rumus Sturges (Sudjana, 2002:47):

$$K = 1 + 3.3 \log n$$

Keterangan: K = Jumlah Kelas Interval  
n = Jumlah Data Observasi  
log = logaritma

$$K = 1 + 3,3 \log 36$$

$$K = 6,13 = 6 \text{ kelas}$$

Menentukan panjang interval:

$$P = \frac{\text{rentang kelas}}{\text{banyak kelas}}$$

$$P = \frac{55-21}{6}$$

$$= 6$$

Gambaran responden berdasarkan usia ini dikelompokkan menjadi tujuh yang ditunjukkan pada Tabel 8, yaitu usia  $\leq 26$  tahun,  $> 26 - 31$ ,  $> 31 - 36$ ,  $> 36 - 41$ ,  $> 41 - 46$ ,  $> 46 - 51$ , dan  $> 51$  tahun. Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah responden dengan usia  $> 46 - 51$  lebih dominan dengan 14 responden atau 38,9%, selanjutnya usia  $> 41 - 46$  dengan 10 responden atau 27,8%, usia  $> 51$  dengan 5 responden atau 13,9%, usia  $\leq 26$  dengan 3 responden atau 8,3%, usia  $> 36 - 41$  dengan 2 responden atau 5,5%, usia  $> 26 - 31$  dengan 1 responden atau 2,8%, dan usia  $> 31 - 36$  dengan 1 responden atau 2,8%.

**Tabel 8 Jumlah Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	$\leq 26$	3	8,3
2.	$> 26 - 31$	1	2,8
3.	$> 31 - 36$	1	2,8
4.	$> 36 - 41$	2	5,5
5.	$> 41 - 46$	10	27,8
6.	$> 46 - 51$	14	38,9
7.	$> 51$	5	13,9
<b>Jumlah</b>		<b>36</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2013

### 3. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Gambaran responden berdasarkan pendidikan terakhir dikelompokkan menjadi empat yang ditunjukkan pada Tabel 9, yaitu: SMA, Diploma, Sarjana, dan Magister. Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah

responden dengan pendidikan terakhir Sarjana lebih dominan sebanyak 20 responden atau 55,5%, SMA sebanyak 13 responden atau 36,1%, Magister sebanyak 2 responden atau 5,6%, dan Diploma sebanyak 1 responden atau 2,8%.

**Tabel 9 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	SMA	13	36,1
2.	Diploma	1	2,8
3.	Sarjana	20	55,5
4.	Magister	2	5,6
<b>Jumlah</b>		<b>36</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2013

#### 4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, diketahui bahwa masa kerja responden berkisar antara 2-28 tahun. Untuk menentukan kelas interval dihitung dengan rumus Sturges (Sudjana, 2002:47):

$$K = 1 + 3.3 \log n$$

Keterangan: K = Jumlah Kelas Interval  
n = Jumlah Data Observasi  
log = logaritma

$$K = 1 + 3,3 \log 36$$

$$K = 6,13 = 6 \text{ kelas}$$



Menentukan panjang interval:

$$P = \frac{\text{rentang kelas}}{\text{banyak kelas}}$$

$$P = \frac{28-2}{6}$$

$$= 4$$

Gambaran responden berdasarkan masa kerja dikelompokkan menjadi sembilan, yaitu responden dengan masa kerja  $\leq 5$  tahun,  $> 5 - 8$  tahun,  $> 8 - 11$  tahun,  $> 11 - 14$  tahun,  $> 14 - 17$  tahun,  $> 17 - 20$  tahun,  $> 20 - 23$  tahun,  $> 23 - 26$  tahun, dan  $> 26$  tahun. Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah responden dengan masa kerja  $> 23 - 26$  tahun paling dominan dengan 19 responden atau 52,8%, selanjutnya masa kerja  $> 20 - 23$  tahun dengan 6 responden atau 16,6%, masa kerja  $> 17 - 20$  tahun dengan 4 responden atau 11,1%, masa kerja  $\leq 5$  tahun dengan 3 responden atau 8,3%, masa kerja  $> 5 - 8$  tahun dengan 1 responden atau 2,8%, masa kerja  $> 11 - 14$  tahun dengan 1 responden atau 2,8%, masa kerja  $> 14 - 17$  tahun dengan 1 responden atau 2,8%, dan masa kerja  $> 17 - 20$  tahun dengan 1 responden atau 2,8%.

**Tabel 10 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	$\leq 5$	3	8,3
2.	$> 5 - 8$	1	2,8
3.	$> 8 - 11$	0	0
4.	$> 11 - 14$	1	2,8

Lanjutan Tabel 10

5.	> 14 – 17	1	2,8
6.	> 17 – 20	1	2,8
7.	> 20 – 23	6	16,6
8.	> 23 – 26	19	52,8
9.	> 26	4	11,1
<b>Jumlah</b>		<b>36</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2013

### C. Analisis Data

#### 1. Analisis Deskriptif

Pada masing-masing item variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ), variabel Stres Kerja ( $X_2$ ), dan variabel Kepuasan Kerja ( $Y$ ) yang secara keseluruhan jawaban responden didapatkan melalui kuesioner, baik dalam frekuensi jumlah, angka presentase, rata-rata mean per item dan per variabel. Agar variabel dapat terdeskriptifkan maka hasil rata-rata skor dikelompokkan berdasarkan rentang sebagai berikut:

- a. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- b. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
- c. Jawaban Ragu-Ragu (RR) diberi skor 3
- d. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi skor 1

Sehingga hasil rata-rata item tersebut diklasifikasikan dengan rentang skala yaitu, skor terendah adalah 1, skor tertinggi adalah 5, dan

jumlah kelas sama adalah 5. Menurut Supranto (2000:64) tabel penskoran skala *Likert*, dapat ditentukan besarnya kelas dengan rumus:

$$C = \frac{X_n - X_1}{K}$$

Keterangan: C = Perkiraan besarnya (Class width, class size, class length)  
 K = Banyaknya kelas  
 X<sub>n</sub> = Nilai observasi terbesar  
 X<sub>1</sub> = Nilai observasi terkecil

$$C = \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0,8$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka interval kelas yang diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 11 Interpretasi Jawaban Responden**

No.	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1.	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2.	>1,80 – 2,60	Rendah
3.	>2,60 – 3,40	Cukup/Sedang
4.	>3,40 – 4,20	Tinggi
5.	>4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Supranto (2000:64)

Berdasarkan kuesioner yang telah diberikan kepada responden, maka dapat diketahui persentase distribusi frekuensi untuk masing-masing item dari setiap variabel penelitian sebagai berikut:



a. Variabel Konflik Kerja ( $X_1$ )

Variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) berisi 5 item pernyataan yang diajukan kepada responden. Dari 5 item pernyataan tersebut, diperoleh jawaban dari responden seperti pada Tabel 12 berikut:

**Tabel 12** Distribusi Frekuensi Variabel Konflik Kerja ( $X_1$ )

No.	Item	Jawaban Responden										Total		Rata-rata
		Skor 1 (STS)		Skor 2 (TS)		Skor 3 (RR)		Skor 4 (S)		Skor 5 (SS)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	36	100	
1.	$X_{1.1}$	7	19,4	11	30,6	0	0	16	44,4	2	5,6	36	100	2,86
2.	$X_{1.2}$	5	13,9	26	72,2	0	0	5	13,9	0	0	36	100	2,13
3.	$X_{1.3}$	3	8,3	10	27,8	1	2,8	7	19,4	15	41,7	36	100	3,58
4.	$X_{1.4}$	2	5,6	9	25	0	0	16	44,4	9	25	36	100	3,58
5.	$X_{1.5}$	4	11,1	6	16,7	2	5,6	14	38,9	10	27,8	36	100	3,55
<b>Rata-rata</b>													3,14	

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2013

Keterangan:

- $X_{1.1}$  = Bergantung kepada teman sekerja dalam bekerja.
- $X_{1.2}$  = Keraguan dalam menjalankan tugas.
- $X_{1.3}$  = Kelemahan manajer dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja.
- $X_{1.4}$  = Kurang koordinasi antar bagian.
- $X_{1.5}$  = Persaingan tidak sehat dalam memperoleh penghargaan.

Berdasarkan Tabel 12, dapat dijelaskan uraian dari item-item variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) sebagai berikut:

- 1) Pada item  $X_{1.1}$  dengan pernyataan bergantung kepada teman sekerja dalam bekerja, sebanyak 2 responden (5,6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 16 responden (44,4%) menyatakan setuju, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 11 responden (30,6%)

menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 7 responden (19,4%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{1.1}$  adalah sebesar 2,86 masuk pada kategori sedang. Hal ini berarti karyawan menanggapi kurang setuju/ragu-ragu bahwa pernah bergantung pada teman sekerja dalam melakukan tugasnya. Hal tersebut masih dalam batas kewajaran namun sebaiknya harus segera diatasi agar tidak mempengaruhi kinerja karyawan lain atau bahkan perusahaan.

- 2) Pada item  $X_{1.2}$  dengan pernyataan keraguan dalam menjalankan tugas, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 5 responden (13,9%) menyatakan setuju, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 26 responden (72,2%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 5 responden (13,9%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{1.2}$  adalah sebesar 2,13 masuk pada kategori rendah yang berarti bahwa karyawan tidak setuju tentang pernyataan keraguan dalam mengerjakan tugas. Hal tersebut tidak menghambat jalannya perusahaan karena masih dalam batas rendah.
- 3) Pada item  $X_{1.3}$  dengan pernyataan kelemahan manajer dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, sebanyak 15 responden

(41,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 7 responden (19,4%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (2,8%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 10 responden (27,8%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 3 responden (8,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{1.3}$  adalah sebesar 3,58 masuk pada kategori tinggi yang berarti bahwa karyawan memiliki tanggapan setuju bahwa terdapat kelemahan manajer dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja. Hal tersebut harus segera diatasi agar tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

- 4) Pada item  $X_{1.4}$  dengan pernyataan kurang koordinasi antar bagian, sebanyak 9 responden (25%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 16 responden (44,4%) menyatakan setuju, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 9 responden (25%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 2 responden (5,6%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{1.4}$  adalah sebesar 3,58 masuk pada kategori tinggi yang berarti tanggapan karyawan setuju bahwa pernah mengalami kurang koordinasinya antar bagian dan sebaiknya masalah tersebut harus segera diatasi agar



koordinasi antar bagian menjadi lebih baik dan kinerja perusahaan berjalan dengan baik.

- 5) Pada item  $X_{1.5}$  dengan pernyataan persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan, sebanyak 10 responden (27,8%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 14 responden (38,9%) menyatakan setuju, sebanyak 2 responden (5,6%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 6 responden (16,7%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 4 responden (11,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{1.5}$  adalah sebesar 3,55 masuk pada kategori tinggi yang berarti tanggapan karyawan menyatakan bahwa karyawan pernah mengalami persaingan yang tidak sehat antar karyawan dalam memperoleh penghargaan. Hal tersebut harus segera diatasi agar tidak berlarut-larut, karena akan dapat mempengaruhi keharmonisan antar karyawan dalam perusahaan.

Dari Tabel 12 dan uraiannya tersebut, dapat diketahui bahwa skor rata-rata variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) yaitu sebesar 3,14 terletak pada interval 2,61 – 3,40 yang masuk pada kategori sedang/cukup. Dapat disimpulkan bahwa karyawan mempunyai tanggapan tentang konflik kerja adalah sedang yang ditunjukkan dari saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, kelemahan manajer dalam merealisasikan sistem

penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit atau bagian, persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan dapat meningkatkan konflik kerja di dalam perusahaan. Sehingga perusahaan dan karyawan harus berupaya untuk menurunkan konflik kerja di dalam perusahaan.

b. Variabel Stres Kerja ( $X_2$ )

Variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) berisi 10 item pernyataan yang diajukan kepada responden. Dari 10 item pernyataan tersebut, diperoleh jawaban dari responden seperti pada Tabel 13 berikut:

**Tabel 13 Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja ( $X_2$ )**

No.	Item	Jawaban Responden										Total		Rata-rata
		Skor 1 (STS)		Skor 2 (TS)		Skor 3 (RR)		Skor 4 (S)		Skor 5 (SS)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	$X_{2.1}$	16	44,4	20	55,6	0	0	0	0	0	0	36	100	1,55
2.	$X_{2.2}$	5	13,9	12	33,3	2	5,6	6	16,7	11	30,6	36	100	3,16
3.	$X_{2.3}$	7	19,4	21	58,3	4	11,1	4	11,1	0	0	36	100	2,13
4.	$X_{2.4}$	11	30,6	8	22,2	1	2,8	10	27,8	6	16,7	36	100	2,77
5.	$X_{2.5}$	3	8,3	7	19,4	1	2,8	13	36,1	12	33,3	36	100	3,66
6.	$X_{2.6}$	6	16,7	4	11,1	0	0	8	22,2	18	50	36	100	3,77
7.	$X_{2.7}$	5	13,9	5	13,9	0	0	5	13,9	21	58,3	36	100	3,88
8.	$X_{2.8}$	4	11,1	4	11,1	0	0	13	36,1	15	41,7	36	100	3,86
9.	$X_{2.9}$	6	16,7	3	8,3	0	0	9	25	18	50	36	100	3,83
10.	$X_{2.10}$	11	30,6	22	61,1	1	2,8	2	5,6	0	0	36	100	1,83
<b>Rata-rata</b>														<b>3,04</b>

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2013

Keterangan:  $X_{2.1}$  = Tertekan ketika berbicara dengan teman sekerja.  
 $X_{2.2}$  = Terbandingkan hasil kerja sendiri dengan teman sekerja yang lain.  
 $X_{2.3}$  = Belum dapat memahami tugas yang diberikan.  
 $X_{2.4}$  = Tidak tahu kepada siapa pertanggungjawaban tugas harus dilakukan.  
 $X_{2.5}$  = Beban tugas yang diberikan semakin berat dibanding standar yang telah ditentukan.

- $X_{2.6}$  = Tugas yang dikerjakan lebih banyak dibandingkan dengan teman sekerja yang lain.  
 $X_{2.7}$  = Tanggungjawab tugas yang diberikan semakin besar.  
 $X_{2.8}$  = Sering melampaui batas waktu istirahat dalam menjalankan pekerjaan.  
 $X_{2.9}$  = Ada tuntutan agar mampu membuat ide-ide baru dalam menjalankan pekerjaan.  
 $X_{2.10}$  = Sering terjadi kesalahan ketika mencoba metode kerja baru dalam bekerja.

Berdasarkan Tabel 13, dapat dijelaskan uraian dari item-item variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) sebagai berikut:

- 1) Pada item  $X_{2.1}$  dengan pernyataan tertekan ketika berbicara dengan teman sekerja, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat setuju, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan setuju, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 20 responden (55,6%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 16 responden (44,4%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2.1}$  adalah sebesar 1,55 masuk pada kategori sangat rendah dimana karyawan menanggapi sangat tidak setuju bahwa merasa tertekan ketika berbicara dengan teman sekerja. Sebaiknya, karyawan lebih terbuka dalam berkomunikasi sehingga kondisi tersebut dapat dihindari dan tidak mengganggu jalannya perusahaan.
- 2) Pada item  $X_{2.2}$  dengan pernyataan terbandingkan dengan hasil kerja teman sekerja, sebanyak 11 responden (30,6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 6 responden (16,7%)



menyatakan setuju, sebanyak 2 responden (5,6%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 12 responden (33,3%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 5 responden (13,9%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item X<sub>2.2</sub> adalah sebesar 3,16 masuk pada kategori sedang. Hal ini berarti bahwa karyawan kurang setuju/ragu-ragu bahwa hasil kerja mereka dibandingkan dengan hasil kerja teman sekerja. Hal tersebut masih dalam batas kewajaran karena dengan itu para karyawan akan termotivasi dan berusaha lebih baik lagi dalam melaksanakan pekerjaannya.

- 3) Pada item X<sub>2.3</sub> dengan pernyataan merasa belum dapat memahami tugas yang diberikan, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 4 responden (11,1%) menyatakan setuju, sebanyak 4 responden (11,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 21 responden (58,3%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 7 responden (19,4%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item X<sub>2.3</sub> adalah sebesar 2,13 masuk pada kategori rendah. Hal ini berarti tanggapan karyawan tidak setuju bahwa karyawan belum dapat memahami tugas yang diberikan.

- 4) Pada item  $X_{2.4}$  dengan pernyataan tidak tahu kepada siapa pertanggungjawaban tugas harus dilakukan, sebanyak 6 responden (16,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 10 responden (27,8%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (2,8%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 8 responden (22,2%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 11 responden (30,6%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2.4}$  adalah sebesar 2,77 masuk pada kategori sedang. Hal ini berarti bahwa karyawan menanggapi kurang setuju/ragu-ragu tentang ketidaktahuan kepada siapa pertanggungjawaban tugas harus dilakukan.
- 5) Pada item  $X_{2.5}$  dengan pernyataan beban tugas yang diberikan semakin berat dibanding standar yang telah ditentukan, sebanyak 12 responden (33,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 13 responden (36,1%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (2,8%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 7 responden (19,4%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 3 responden (8,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2.5}$  adalah sebesar 3,66 masuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan menanggapi setuju bahwa beban tugas yang diberikan semakin berat

dibanding standar yang telah ditentukan. Sebaiknya, para manajer lebih memperhatikan hal tersebut karena jika berlarut-larut akan menghambat kinerja perusahaan.

- 6) Pada item  $X_{2.6}$  dengan pernyataan tugas yang dikerjakan lebih banyak dibandingkan dengan teman sekerja yang lain, sebanyak 18 responden (50%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 8 responden (22,2%) menyatakan setuju, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 4 responden (11,1%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 6 responden (16,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2.6}$  adalah sebesar 3,77 masuk pada kategori tinggi berarti bahwa karyawan mempunyai tanggapan setuju tentang tugas yang dikerjakan lebih banyak dibandingkan dengan teman sekerja yang lain. Sebaiknya perusahaan harus memperhatikan hal tersebut, karena karyawan merasa diperlakukan tidak adil dengan teman sekerjanya. Hal tersebut dilakukan agar kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi dan kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik pula.
- 7) Pada item  $X_{2.7}$  dengan pernyataan tanggungjawab tugas yang diberikan semakin besar, sebanyak 21 responden (58,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 5 responden (13,9%) menyatakan setuju, tidak ada satupun responden (0%)



menyatakan ragu-ragu, sebanyak 5 responden (13,9%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 5 responden (13,9%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2,7}$  adalah sebesar 3,88 masuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti karyawan menyatakan setuju bahwa tanggungjawab tugas yang diberikan perusahaan semakin besar. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan hal tersebut dan memberikan porsi kerja yang tidak berlebihan kepada karyawan.

- 8) Pada item  $X_{2,8}$  dengan pernyataan sering melampaui batas waktu istirahat dalam menjalankan pekerjaan, sebanyak 15 responden (41,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 13 responden (36,1%) menyatakan setuju, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 4 responden (11,1%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 4 responden (11,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2,8}$  adalah sebesar 3,86 masuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan menanggapi setuju bahwa mereka sering melampaui batas waktu istirahat dalam menjalankan pekerjaan.

- 9) Pada item  $X_{2,9}$  dengan pernyataan ada tuntutan agar mampu membuat ide-ide baru dalam menjalankan pekerjaan, sebanyak

18 responden (50%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 9 responden (25%) menyatakan setuju, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 6 responden (16,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2,9}$  adalah sebesar 3,83 masuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti karyawan menanggapi setuju dengan pernyataan ada tuntutan agar mampu membuat ide-ide baru dalam menjalankan pekerjaan. Hal tersebut masih dalam batas kewajaran karena dalam melaksanakan pekerjaan tentunya karyawan diharuskan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan ini memicu karyawan agar dapat memunculkan ide-ide baru dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

- 10) Pada item  $X_{2,10}$  dengan pernyataan sering terjadi kesalahan ketika mencoba metode kerja baru dalam bekerja, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 2 responden (5,6%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (2,8%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 22 responden (61,1%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 11 responden (30,6%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2,10}$  adalah sebesar 1,83 masuk pada kategori

rendah. Hal ini berarti tanggapan karyawan tidak setuju bahwa sering terjadi kesalahan ketika mencoba metode kerja baru dalam bekerja. Hal tersebut sebaiknya segera diatasi agar pekerjaan yang dilakukan karyawan menjadi lebih baik dan tidak mengganggu jalannya perusahaan.

Dari Tabel 13 dan uraiannya tersebut, dapat diketahui bahwa skor rata-rata variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) yaitu sebesar 3,04 terletak pada interval 2,61 – 3,40 yang masuk pada kategori sedang/cukup. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mempunyai tanggapan sedang/cukup terhadap stres kerja yang ditunjukkan dari pernyataan tertekan ketika berbicara dengan teman sekerja, dibandingkan dengan hasil kerja teman sekerja, belum dapat memahami tugas yang diberikan, tidak tahu kepada siapa pertanggungjawaban tugas harus dilakukan, beban tugas yang diberikan semakin berat dibanding standar yang telah ditentukan, tugas yang dikerjakan lebih banyak dibandingkan dengan teman sekerja yang lain, tanggungjawab tugas yang diberikan semakin besar, sering melampaui batas waktu istirahat dalam menjalankan pekerjaan, ada tuntutan agar mampu membuat ide-ide baru dalam menjalankan pekerjaan, dan sering terjadi kesalahan ketika mencoba metode kerja baru dalam bekerja dapat meningkatkan stres kerja di dalam perusahaan. Sehingga perusahaan dan karyawan harus berupaya untuk menurunkan stres kerja di dalam perusahaan.



c. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Variabel Kepuasan Kerja (Y) berisi 8 item pernyataan yang diajukan kepada responden. Dari 8 item pernyataan tersebut, diperoleh jawaban dari responden seperti pada Tabel 14 berikut:

**Tabel 14 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

No.	Item	Jawaban Responden										Total		Rata-rata
		Skor 1 (STS)		Skor 2 (TS)		Skor 3 (RR)		Skor 4 (S)		Skor 5 (SS)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Y <sub>1.1</sub>	0	0	4	11,1	7	19,4	18	50	7	19,4	36	100	3,77
2.	Y <sub>1.2</sub>	0	0	4	11,1	4	11,1	21	58,3	7	19,4	36	100	3,86
3.	Y <sub>1.3</sub>	0	0	10	27,8	14	38,9	12	33,3	0	0	36	100	3,05
4.	Y <sub>1.4</sub>	0	0	6	16,7	9	25	16	44,4	5	13,9	36	100	3,55
5.	Y <sub>1.5</sub>	0	0	4	11,1	7	19,4	18	50	7	19,4	36	100	3,77
6.	Y <sub>1.6</sub>	0	0	2	5,6	4	11,1	24	66,7	6	16,7	36	100	3,94
7.	Y <sub>1.7</sub>	0	0	8	22,2	11	30,6	11	30,6	6	16,7	36	100	3,44
8.	Y <sub>1.8</sub>	0	0	6	16,7	7	19,4	16	44,4	7	19,4	36	100	3,66
<b>Rata-rata</b>													<b>3,63</b>	

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2013

- Keterangan:
- Y<sub>1.1</sub> = Sesuai terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
  - Y<sub>1.2</sub> = Sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan karena membuat kemampuan semakin berkembang.
  - Y<sub>1.3</sub> = Tanggungjawab tugas sesuai dengan beban kerja yang diberikan.
  - Y<sub>1.4</sub> = Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan.
  - Y<sub>1.5</sub> = Promosi yang diberikan sesuai dengan kemampuan.
  - Y<sub>1.6</sub> = Promosi dapat memberikan motivasi untuk berkembang lebih baik.
  - Y<sub>1.7</sub> = Perusahaan memperhatikan keselamatan kerja para karyawan.
  - Y<sub>1.8</sub> = Fasilitas penunjang dalam bekerja yang ada di tempat kerja lengkap.

Berdasarkan Tabel 14, dapat dijelaskan uraian dari item-item variabel Kepuasan Kerja (Y) sebagai berikut:

- 1) Pada item Y<sub>1.1</sub> dengan pernyataan sesuai terhadap pekerjaan yang telah dilakukan, sebanyak 7 responden (19,4%)

menyatakan sangat setuju, sebanyak 18 responden (50%) menyatakan setuju, sebanyak 7 responden (19,4%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 4 responden (11,1%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{1,1}$  adalah sebesar 3,77 masuk pada kategori tinggi yang berarti bahwa karyawan memberikan tanggapan setuju bahwa sudah sesuai terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Hal tersebut sebaiknya dipertahankan agar tidak mempengaruhi efektifitas perusahaan.

- 2) Pada item  $Y_{1,2}$  dengan pernyataan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan karena membuat kemampuan semakin berkembang, sebanyak 7 responden (19,4%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 21 responden (58,3%) menyatakan setuju, sebanyak 4 responden (11,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 4 responden (11,1%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{1,2}$  adalah sebesar 3,86 masuk pada kategori tinggi berarti bahwa karyawan menanggapi setuju tentang kesesuaian dengan pekerjaan yang telah dilakukan karena membuat kemampuan semakin berkembang

dan hal tersebut harus dipertahankan atau juga bisa juga ditingkatkan lagi agar kemampuan karyawan menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

- 3) Pada item  $Y_{1.3}$  dengan pernyataan tanggungjawab tugas sesuai dengan beban kerja yang diberikan, tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 12 responden (33,3%) menyatakan setuju, sebanyak 14 responden (38,9%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 10 responden (27,8%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{1.3}$  adalah sebesar 3,05 masuk pada kategori sedang/cukup. Hal ini berarti karyawan kurang setuju/ragu-ragu tentang pernyataan tanggungjawab tugas sesuai dengan beban kerja yang diberikan.
- 4) Pada item  $Y_{1.4}$  dengan pernyataan gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan, sebanyak 5 responden (13,9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 16 responden (44,4%) menyatakan setuju, sebanyak 9 responden (25%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 6 responden (16,7%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{1.4}$  adalah sebesar 3,55 masuk pada kategori tinggi



yang berarti bahwa karyawan menanggapi setuju bahwa gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan dan hal ini tentunya dapat memotivasi karyawan agar lebih produktif dalam melakukan pekerjaan.

- 5) Pada item  $Y_{1,5}$  dengan pernyataan promosi yang diberikan sesuai dengan kemampuan, sebanyak 7 responden (19,4%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 18 responden (50%) menyatakan setuju, sebanyak 7 responden (19,4%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 4 responden (11,1%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{1,5}$  adalah sebesar 3,77 masuk pada kategori tinggi berarti karyawan menanggapi setuju tentang promosi yang diberikan sesuai dengan kemampuan.
- 6) Pada item  $Y_{1,6}$  dengan pernyataan promosi dapat memberikan motivasi untuk berkembang lebih baik, sebanyak 6 responden (16,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 responden (66,7%) menyatakan setuju, sebanyak 4 responden (11,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden (5,6%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{1,6}$  adalah sebesar 3,94 masuk pada kategori tinggi

berarti bahwa karyawan menanggapi setuju bahwa promosi yang diberikan perusahaan dapat memberikan motivasi untuk berkembang lebih baik. Hal tersebut tentunya dapat berdampak positif bagi perusahaan dan perusahaan harus lebih memberikan promosi lagi agar motivasi karyawan menjadi lebih baik.

- 7) Pada item  $Y_{1,7}$  dengan pernyataan perusahaan memperhatikan keselamatan kerja para karyawan, sebanyak 6 responden (16,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 11 responden (30,6%) menyatakan setuju, sebanyak 11 responden (30,6%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 8 responden (22,2%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{1,7}$  adalah sebesar 3,44 masuk pada kategori tinggi berarti bahwa karyawan menanggapi setuju bahwa perusahaan memperhatikan keselamatan kerja para karyawan.
- 8) Pada item  $Y_{1,8}$  dengan pernyataan fasilitas penunjang dalam bekerja yang ada di tempat kerja lengkap, sebanyak 7 responden (19,4%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 16 responden (44,4%) menyatakan setuju, sebanyak 7 responden (19,4%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 6 responden (16,7%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada satupun responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan dari hasil yang

ada, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{1,8}$  adalah sebesar 3,66 masuk pada kategori tinggi berarti bahwa karyawan menanggapi setuju bahwa fasilitas penunjang dalam bekerja yang ada di tempat kerja lengkap.

Dari Tabel 14 dan uraiannya tersebut, dapat diketahui bahwa skor rata-rata variabel Kepuasan Kerja (Y) yaitu sebesar 3,63 terletak pada interval 3,41 – 4,20 yang masuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan setuju tentang kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan dari kesesuaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan, kesesuaian dengan pekerjaan yang telah dilakukan karena membuat kemampuan semakin berkembang, tanggungjawab tugas sesuai dengan beban kerja yang diberikan, gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan, promosi yang diberikan sesuai dengan kemampuan, promosi dapat memberikan motivasi untuk berkembang lebih baik, perusahaan memperhatikan keselamatan kerja para karyawan, dan fasilitas penunjang dalam bekerja yang ada di tempat kerja lengkap dapat menunjang kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan menjadi lebih baik.

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk proses pengolahan data adalah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, karena analisis ini dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh lebih dari satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat yaitu antara Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y).



Berikut ini ringkasan hasil analisis regresi linier berganda melalui bantuan program *SPSS Statistics 17.0* pada Tabel 15.

**Tabel 15 Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien B	Sig.
Konstan	43,300	0,000
X <sub>1</sub>	-0,300	0,009
X <sub>2</sub>	-0,312	0,000
$\alpha$	= 0,05	
R	= 0,847	
R Square	= 0,718	
Adjusted R Square	= 0,701	
Jumlah Data (Observasi)	= 36	
Variabel <i>Dependent</i> Y, *signifikan pada level 5%		

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2013

Dalam uji statistik ini dipergunakan regresi linier berganda. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan pengaruh variabel Konflik Kerja (X<sub>1</sub>) dan Stres Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Y). berdasarkan perhitungan program *SPSS Statistics 17.0* diketahui persamaan regresi:

$$Y = 43,300 - 0,300 X_1 - 0,312 X_2$$

Keterangan: Y = Kepuasan Kerja Karyawan  
X<sub>1</sub> = Konflik Kerja  
X<sub>2</sub> = Stres Kerja

Diketahui besarnya koefisien regresi Konflik Kerja (X<sub>1</sub>) diperoleh sebesar -0,300 bernilai negatif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan Konflik Kerja (X<sub>1</sub>) sebesar satu satuan maka akan diikuti oleh penurunan Kepuasan Kerja (Y) sebesar -0,300 satuan, atau sebaliknya

apabila terjadi penurunan Konflik Kerja ( $X_1$ ) sebesar satu satuan maka akan diikuti oleh peningkatan Kepuasan Kerja ( $Y$ ) sebesar -0,300 satuan.

Diketahui besarnya koefisien regresi Stres Kerja ( $X_2$ ) diperoleh sebesar -0,312 bernilai negatif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan Stres Kerja ( $X_2$ ) sebesar satu satuan maka akan diikuti oleh penurunan Kepuasan Kerja ( $Y$ ) sebesar -0,312 satuan, dan sebaliknya apabila terjadi penurunan Stres Kerja ( $X_2$ ) sebesar satu satuan maka akan diikuti oleh peningkatan Kepuasan Kerja ( $Y$ ) sebesar -0,312 satuan.

Nilai  $R$  sebesar 0,847. Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif sebesar 0,847 antara variabel independen atau bebas variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ), Stres Kerja ( $X_2$ ) dan variabel dependen atau terikat variabel Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Untuk dapat memberi interpretasi terhadap kuatnya hubungan itu, maka digunakan pedoman interpretasi koefisien korelasi pada Tabel 16.

**Tabel 16 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2013:250)

Berdasarkan Tabel 16, maka koefisien korelasi termasuk kategori Sangat Kuat karena memiliki nilai  $R$  sebesar 0,847. Yaitu terdapat hubungan

Sangat Kuat antara variabel independen atau bebas variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) dengan variabel dependen atau terikat variabel Kepuasan Kerja ( $Y$ ).

Berdasarkan pada tabel 15, model regresi linier berganda tersebut memiliki *adjusted R Square* sebesar 0,701. Hal ini berarti besarnya pengaruh total variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $Y$ ) adalah sebesar 0,701 atau 70,1%, dan sisanya sebesar 29,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti kondisi kerja, motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan perilaku pemimpin.

### 3. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Pengujian secara simultan dilakukan dengan menggunakan uji F. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hipotesis pada uji F yaitu :

$H_0$  : Seluruh variabel bebas tidak mempengaruhi variabel terikat secara simultan

$H_1$  : Seluruh variabel bebas mempengaruhi variabel terikat secara simultan

Ketentuan pengambilan keputusan untuk menguji hipotesis di atas adalah dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$ , atau dapat pula dengan membandingkan nilai signifikansi (probabilitas) dengan batas tingkat kesalahan pengambilan keputusan ( $\alpha$ ) yang ditetapkan. Apabila nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  atau nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$  maka



keputusan yang diambil adalah menolak hipotesis  $H_0$ , yaitu terdapat pengaruh secara simultan dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil pengujian secara simultan disajikan pada tabel 17 berikut:

**Tabel 17 Hasil Uji Hipotesis Simultan**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	$F_{hitung}$	Sig. F	Keterangan
Konflik Kerja ( $X_1$ )	Kepuasan Kerja (Y)	41,986	0,000	Berpengaruh
Stres Kerja ( $X_2$ )				
$F_{tabel} = 3,275$ $\alpha = 0,05$				

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2013

Pada tabel 17, nilai  $F_{tabel}$  didapatkan dari *Microsoft Excel* dengan rumus =FINV(0.05, 2, 34) dengan  $\alpha$  yang digunakan 0.05, df1 sebesar 2, dan df2 sebesar 34 sehingga  $t_{tabel}$  yang didapatkan adalah sebesar 3,275. Didapatkan juga nilai  $F_{hitung}$  sebesar 41,986 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  ( $41,986 > 3,275$ ) atau nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$  (alpha) 0,050 ( $0,000 < 0,050$ ), maka hipotesis  $H_0$  ditolak dan dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang nyata dari variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) dengan tingkat batas kesalahan 0,050.

#### 4. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Pengujian hipotesis

regresi secara parsial menggunakan statistik uji t dengan  $\alpha = 0,05$ .  $T_{\text{tabel}}$  didapatkan dari Microsoft Excel dengan rumus  $=\text{TINV}(0.05, 33)$  dengan  $\alpha$  yang digunakan 0,05 dan *degrees of freedom* (df) yaitu bernilai 33 dan  $t_{\text{tabel}}$  yang didapatkan adalah sebesar 2,034. Variabel penjelas dikatakan berpengaruh signifikan jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $\text{Sig } t < \alpha = 0,05$ . Pengujian model regresi secara parsial dapat dilihat pada Tabel 18.

- a. Pengaruh Secara Parsial Konflik Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

**Tabel 18 Uji Hipotesis Koefisien Regresi Variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) Secara Parsial**

Hipotesis	Nilai	Keputusan
Hipotesis Nul ( $H_0$ ): tidak terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara Konflik Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y).	$t_{\text{tabel}} = 2,034$ $t_{\text{hitung}} = -2,772$ $\text{Sig } t = 0,009$ $\alpha = 0,05$	$H_0$ ditolak $H_1$ diterima
Hipotesis Alternatif ( $H_1$ ): terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara Konflik Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y).		

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2013

Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui apabila variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y), maka digunakan statistik uji t. Dengan menggunakan program *SPSS Statistics 17.0*, nilai  $t_{\text{hitung}}$  yang didapatkan sebesar -2,772. Melalui perbandingan  $t_{\text{hitung}}$  dengan  $t_{\text{tabel}}$  didapatkan bahwa  $t_{\text{hitung}}$  dengan nilai -2,772 lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  dengan nilai 2,034 atau melalui perbandingan  $\text{Sig } t$  sebesar 0,009 dengan  $\alpha$  sebesar 0,05 didapatkan bahwa  $\text{Sig } t$  kurang dari  $\alpha$ , maka



$H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Dengan nilai  $t_{hitung}$  yang bernilai negatif, maka hal tersebut juga menunjukkan bahwa semakin rendah Konflik Kerja ( $X_1$ ) yang dialami karyawan, maka semakin tinggi Kepuasan Kerja (Y) pada PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang, atau sebaliknya semakin tinggi Konflik Kerja ( $X_1$ ) yang dialami karyawan, maka semakin rendah Kepuasan Kerja (Y) pada PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.

b. Pengaruh Secara Parsial Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

**Tabel 19 Uji Hipotesis Koefisien Regresi Variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) Secara Parsial**

Hipotesis	Nilai	Keputusan
Hipotesis Nul ( $H_0$ ): tidak terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y).	$t_{tabel} = 2,034$ $t_{hitung} = -6,231$ Sig t = 0,000 $\alpha = 0,05$	$H_0$ ditolak $H_1$ diterima
Hipotesis Alternatif ( $H_1$ ): terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y).		

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2013

Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui apabila variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y), maka digunakan statistik uji t. Dengan menggunakan program *SPSS Statistics 17.0*, nilai  $t_{hitung}$  yang didapatkan adalah sebesar -6,231. Melalui perbandingan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  didapatkan bahwa  $t_{hitung}$  dengan nilai



sebesar -6,231 lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  dengan nilai sebesar 1,690 atau melalui perbandingan Sig t sebesar 0,000 dengan  $\alpha$  sebesar 0,05 didapatkan bahwa Sig t kurang dari  $\alpha$ , maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Dengan nilai  $t_{\text{hitung}}$  yang bernilai negatif, maka hal tersebut juga menunjukkan bahwa semakin rendah Stres Kerja ( $X_2$ ) yang dialami karyawan, maka semakin tinggi Kepuasan Kerja (Y) pada PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang, atau sebaliknya semakin tinggi Stres Kerja ( $X_2$ ) yang dialami karyawan, maka semakin rendah Kepuasan Kerja (Y) pada PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.

Untuk menentukan variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel Y, dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi linier berganda (Beta) antara variabel yang satu dengan yang lain. Variabel independen yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel Y adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar.

Untuk membandingkan koefisien regresi masing-masing variabel independen, disajikan pada Tabel 20 berikut ini:

**Tabel 20 Ringkasan Hasil Koefisien Beta Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien Beta	Pengaruh
Konflik Kerja ( $X_1$ )	-0.295	Signifikan
Stres Kerja ( $X_2$ )	-0.662	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2013

Berdasarkan pada Tabel 20, variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) adalah variabel yang memiliki koefisien Beta paling besar. Artinya, variabel Y lebih banyak dipengaruhi oleh variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) daripada variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ). Koefisien yang dimiliki oleh variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) bertanda negatif, hal ini berarti bahwa semakin tinggi Stres Kerja ( $X_2$ ) yang dialami karyawan, maka semakin rendah Kepuasan Kerja (Y).

#### D. Pembahasan

##### 1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan analisis deskriptif dapat diketahui bahwa mayoritas responden memberikan jawaban cenderung cukup/sedang atau menilai bahwa Konflik Kerja ( $X_1$ ) yang dialami karyawan berada pada tingkat sedang. Rata-rata responden untuk Konflik Kerja ( $X_1$ ) adalah sebesar 3,14. Dengan rincian item bergantung kepada teman sekerja dalam bekerja ( $X_{1.1}$ ) memiliki *mean* sebesar 2,86 masuk pada kategori sedang yang berarti bahwa karyawan pernah bergantung pada teman sekerja dalam melakukan tugasnya dan tentu dapat mempengaruhi kinerja karyawan lain. Hal tersebut masih dalam batas kewajaran namun sebaiknya harus segera diatasi agar tidak mempengaruhi kinerja karyawan lain atau bahkan perusahaan. Item keraguan dalam menjalankan tugas ( $X_{1.2}$ ) memiliki *mean* sebesar 2,13 masuk pada kategori rendah yang berarti bahwa karyawan pernah mengalami keraguan dalam mengerjakan tugasnya namun hal tersebut tidak menghambat jalannya perusahaan karena masih dalam batas rendah. Item kelemahan manajer dalam



merealisasikan sistem penilaian kinerja ( $X_{1,3}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,58 masuk pada kategori tinggi yang berarti bahwa karyawan merasa terdapat kelemahan manajer dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja. Hal tersebut harus segera diatasi agar tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Item kurang koordinasi antar bagian ( $X_{1,4}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,58 masuk pada kategori tinggi yang berarti karyawan pernah mengalami kurang koordinasinya antar bagian dan masalah tersebut harus segera diatasi agar koordinasi antar bagian menjadi lebih baik dan kinerja perusahaan berjalan dengan baik. Item persaingan tidak sehat dalam memperoleh penghargaan ( $X_{1,5}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,55 masuk pada kategori tinggi yang berarti bahwa karyawan pernah mengalami persaingan yang tidak sehat antar karyawan dalam memperoleh penghargaan. Hal tersebut harus segera diatasi agar tidak berlarut-larut, karena akan dapat mempengaruhi keharmonisan antar karyawan dalam perusahaan.

Variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) yang dialami karyawan juga berada pada tingkat sedang. Rata-rata responden untuk Stres Kerja ( $X_2$ ) adalah sebesar 3,04. Dengan rincian item tertekan ketika berbicara dengan teman sekerja ( $X_{2,1}$ ) memiliki *mean* sebesar 1,55 masuk pada kategori sangat rendah. Adakalanya karyawan merasa tertekan ketika berbicara dengan teman sekerja. Hal tersebut masih dalam batas kewajaran, tetapi sebaiknya karyawan lebih terbuka lagi dalam berkomunikasi sehingga kondisi tersebut dapat dihindari. Item terbandingkan dengan hasil kerja teman sekerja ( $X_{2,2}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,16 masuk pada kategori sedang. Karyawan pernah merasa



terbandingkan dengan hasil kerja teman sekerjanya. Hal tersebut masih dalam batas kewajaran karena dengan itu para karyawan akan termotivasi dan berusaha lebih baik lagi dalam melaksanakan pekerjaannya. Item belum dapat memahami tugas yang diberikan ( $X_{2.3}$ ) memiliki *mean* sebesar 2,13 masuk pada kategori rendah. Karyawan pernah merasa belum dapat memahami tugas yang diberikan namun hal tersebut tidak menghambat jalannya perusahaan karena masih dalam batas kewajaran. Item tidak tahu kepada siapa pertanggungjawaban tugas harus dilakukan ( $X_{2.4}$ ) memiliki *mean* sebesar 2,77 masuk pada kategori sedang yang berarti karyawan pernah mengalami tidak tahu kepada siapa pertanggungjawaban tugas harus dilakukan namun hal tersebut dapat ditolerir karena masih dalam batas kewajaran. Item beban tugas yang diberikan semakin berat dibanding standar yang telah ditentukan ( $X_{2.5}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,66 masuk pada kategori tinggi berarti bahwa karyawan pernah merasa beban tugas yang diberikan semakin berat dibanding standar yang telah ditentukan. Sebaiknya, para manajer lebih memperhatikan hal tersebut karena jika berlarut-larut akan menghambat kinerja perusahaan. Item tugas yang dikerjakan lebih banyak dibandingkan dengan teman sekerja yang lain ( $X_{2.6}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,77 masuk pada kategori tinggi berarti karyawan pernah mengalami bahwa tugas yang dikerjakan lebih banyak dibandingkan dengan teman sekerja yang lain. Sebaiknya perusahaan harus memperhatikan hal tersebut. Item tanggungjawab tugas yang diberikan semakin berat ( $X_{2.7}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,88 masuk pada kategori tinggi yang berarti bahwa karyawan merasa tanggungjawab tugas yang diberikan

perusahaan semakin besar. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan hal tersebut dan memberikan porsi kerja yang tidak berlebihan kepada karyawan. Item sering melampaui batas waktu istirahat dalam menjalankan tugas ( $X_{2.8}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,86 masuk pada kategori tinggi. Karyawan pernah mengalami sering melampaui batas waktu istirahat dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini wajar dalam perusahaan, karena karyawan ingin segera menyelesaikan pekerjaannya, namun karyawan sebaiknya juga harus mengontrol psikis maupun fisiknya agar tidak berdampak negatif pada kondisi karyawan tersebut. Item ada tuntutan agar mampu membuat ide-ide baru dalam menjalankan pekerjaan ( $X_{2.9}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,83 masuk pada kategori tinggi yang berarti karyawan pernah mendapat tuntutan agar mampu membuat ide-ide baru dalam menjalankan pekerjaan. Hal tersebut masih dalam batas kewajaran karena dalam melaksanakan pekerjaan tentunya karyawan diharuskan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan ini memicu karyawan agar dapat memunculkan ide-ide baru dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Item sering terjadi kesalahan ketika mencoba metode kerja baru dalam bekerja ( $X_{2.10}$ ) memiliki *mean* sebesar 1,83 masuk pada kategori rendah berarti bahwa karyawan pernah mengalami kesalahan ketika mencoba metode kerja baru dalam bekerja. Hal tersebut sebaiknya segera diatasi agar pekerjaan yang dilakukan karyawan menjadi lebih baik dan tidak mengganggu jalannya perusahaan.

Variabel Kepuasan Kerja (Y) terdiri dari 8 item pernyataan. Rata-rata responden untuk Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar 3,63. Dengan



rincian item sesuai terhadap pekerjaan yang telah dilakukan ( $Y_{1.1}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,77 masuk pada kategori tinggi yang berarti bahwa karyawan sudah sesuai terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Hal tersebut sebaiknya dipertahankan agar tidak mempengaruhi efektifitas perusahaan. Item sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan karena membuat kemampuan semakin berkembang ( $Y_{1.2}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,86 masuk pada kategori tinggi berarti bahwa karyawan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan karena membuat kemampuan semakin berkembang dan hal tersebut harus dipertahankan atau juga bisa juga ditingkatkan lagi agar kemampuan karyawan menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Item tanggungjawab tugas sesuai dengan beban kerja yang diberikan ( $Y_{1.3}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,05 masuk pada kategori sedang yang berarti bahwa karyawan merasa tanggungjawab tugas dengan beban kerja yang diberikan masih belum seimbang dan hal tersebut harus lebih diperhatikan perusahaan agar tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Item gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan ( $Y_{1.4}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,55 masuk pada kategori tinggi yang berarti bahwa karyawan merasa gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan dan ini tentunya dapat memotivasi karyawan agar lebih produktif dalam melakukan pekerjaan. Item promosi yang diberikan sesuai dengan kemampuan ( $Y_{1.5}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,77 masuk pada kategori tinggi berarti karyawan merasa bahwa promosi yang diberikan sesuai dengan kemampuannya. Hal tersebut harus dipertahankan perusahaan agar kepuasan karyawan tetap dalam batas



kewajaran. Item promosi dapat memberikan motivasi untuk berkembang lebih baik ( $Y_{1,6}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,94 masuk pada kategori tinggi berarti bahwa karyawan merasa bahwa promosi yang diberikan perusahaan dapat memberikan motivasi untuk berkembang lebih baik. Hal tersebut tentunya dapat berdampak positif bagi perusahaan dan perusahaan harus lebih memberikan promosi lagi agar motivasi karyawan menjadi lebih baik. Item perusahaan memperhatikan keselamatan kerja para karyawan ( $Y_{1,7}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,44 masuk pada kategori tinggi berarti bahwa karyawan merasa perusahaan memperhatikan keselamatannya dan ini tentunya akan berdampak positif bagi kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan dapat meningkat lebih baik. Item fasilitas penunjang dalam bekerja yang ada di tempat kerja lengkap ( $Y_{1,8}$ ) memiliki *mean* sebesar 3,66 masuk pada kategori tinggi berarti bahwa karyawan merasa fasilitas penunjang dalam bekerja yang ada di tempat kerja lengkap dan hal tersebut harus dipertahankan agar karyawan betah dalam melakukan dan dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

## **2. Pengaruh Simultan Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ )**

Dari hasil analisis statistik dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, maka hipotesis alternatif yang pertama menyatakan terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) terbukti atau dapat diterima. Hal ini dapat dijelaskan dengan nilai signifikansi  $F$  yaitu  $0,000 < \alpha$  dan nilai

*Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,701 atau 70,1%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) adalah sebesar 70,1% dan sisanya sebesar 29,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kondisi kerja, motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan perilaku pemimpin. Selain itu juga diketahui bahwa  $F_{hitung}$  mempunyai nilai sebesar 41,986 dengan perbandingan  $F_{tabel}$  3,275 lebih kecil yaitu ( $41,986 > 3,275$ ) dengan Sig F sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05.

Nilai *adjusted R Square* sebesar 0,701. Hal ini berarti besarnya pengaruh total variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar 0,701 atau 70,1%, dan sisanya sebesar 29,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Variabel lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang tidak diteliti dalam penelitian ini sebagaimana pendapat Milton dalam Sigit (2003:120), yang menyebut dimensi-dimensi kepuasan kerja dipengaruhi oleh kerja, bayaran, promosi, pengakuan, kondisi kerja, teman sekerja, penyeliaan, perusahaan dan manajemen.

Selanjutnya, dapat disimpulkan bahwa jika variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) jika bersama-sama (simultan) meningkat, maka akan menurunkan Kepuasan Kerja (Y). Demikian juga sebaliknya, apabila variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) jika bersama-sama (simultan) menurun, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja (Y).



### 3. Pengaruh Parsial Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

#### a. Variabel Konflik Kerja ( $X_1$ )

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) memiliki koefisien sebesar -0,300, nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,772 dengan nilai signifikansi sebesar 0,009, sehingga variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hal ini berdasarkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha$  yang digunakan yaitu sebesar 0,050.

Koordinasi kerja yang meliputi bergantung kepada teman sekerja dalam bekerja dan keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas dapat membuat penurunan kepuasan kerja karyawan. Sistem kontrol organisasi yang meliputi kelemahan manajer dalam melaksanakan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar bagian, dan persaingan tidak sehat dalam memperoleh penghargaan juga dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, variabel Konflik Kerja ( $X_1$ ) merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hartanti (2010) dan Herdianita (2011) yang menunjukkan Konflik Kerja ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Dari hasil analisis



regresi linier berganda juga didapatkan bahwa Konflik Kerja ( $X_1$ ) memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ), artinya semakin tinggi Konflik Kerja ( $X_1$ ) Karyawan, maka akan semakin rendah Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Hal ini berarti konflik yang terjadi pada karyawan akan menyebabkan penurunan kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan dan ini didukung oleh pendapat dari De Dreu dalam Alfiah (2013:197) yang menyatakan bahwa konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja.

Konflik kerja yang dialami karyawan pada PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang harus lebih diperhatikan lagi. Hal ini dikarenakan jika konflik kerja yang terjadi di perusahaan rendah, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Maka dari itu diperlukan pengelolaan konflik yang baik dengan cara metode manajemen konflik. Gitosudarmo (2000:118) menjelaskan bahwa ada beberapa strategi untuk mengelola konflik dalam organisasi. Strategi tersebut adalah dengan cara penghindaran, intervensi kekuatan, penggembosan, dan resolusi. Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, kepuasan kerja karyawan akan menjadi lebih baik dan perusahaan pun dapat mencapai tujuannya.

b. Variabel Stres Kerja ( $X_2$ )

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan analisis regresi berganda, variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) memiliki koefisien sebesar -0,312, nilai  $t_{hitung}$  sebesar -6,231 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, sehingga variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hal ini berdasarkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari *alpha* yang digunakan yaitu sebesar 0,050.

Tekanan dalam hal kebebasan berbicara dengan rekan-rekan sekerja dan terbandingkan dengan hasil kerja rekan-rekan yang lain dapat mempengaruhi kondisi psikis karyawan. Bingung dalam memahami batas-batas tugas dan tanggungjawab dan bingung dalam memahami kepada siapa pertanggungjawaban tugas harus dilakukan juga mempengaruhi stres yang dialami karyawan. Dengan beban tugas semakin berat dibanding dengan standar yang telah ditentukan, beban tugas terlalu berlebihan dibandingkan dengan rekan-rekan sekerja mengakibatkan karyawan merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lubis (2011) yang menunjukkan bahwa secara parsial, variabel Stres Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Dari hasil analisis regresi linier berganda juga didapatkan bahwa Stres Kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap Kepuasan Kerja (Y), artinya semakin tinggi Stres Kerja ( $X_2$ ) Karyawan, maka akan semakin rendah Kepuasan Kerja (Y). Hal ini berarti stres yang terjadi pada karyawan

akan menyebabkan penurunan kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan dan ini didukung oleh pendapat dari Robbins dalam Tunjungsari (2011:2) yang mengemukakan bahwa dampak stres pada kepuasan kerja dapat langsung terjadi. Ketegangan yang terkait dengan pekerjaan cenderung mengurangi kepuasan kerja karyawan.

Stres yang dialami para karyawan harus segera diatasi karena apabila dibiarkan terus-menerus akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang harus menciptakan situasi yang kondusif terutama pada beban kerja, komunikasi, dan keselarasan tujuan dengan manajemen stres kerja berupa pendekatan-pendekatan terhadap stres kerja. Davis dalam Mangkunegara (2007:157-159), mengemukakan bahwa pendekatan untuk manajemen stres kerja adalah pendekatan dukungan sosial, pendekatan melalui meditasi, pendekatan melalui *biofeedback*, dan pendekatan kesehatan pribadi. Dengan dilakukannya manajemen stres kerja tersebut, diharapkan kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan tujuan karyawan dapat tercapai secara efektif dan efisien.