

---

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, STRES KERJA DAN KONFLIK KERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA KEPADA  
KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRD  
PROVINSI SUMATERA UTARA****Ahmad Aswan Waruwu, S.E., M.S.M**[ahmadaswan\\_wr@yahoo.com](mailto:ahmadaswan_wr@yahoo.com) – 081362201111Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi**ABSTRAK**

*Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan, stres kerja, dan konflik kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta mengkaji efek mediasi dari variabel kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 129 orang pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) dengan metode SEM (structural equation modelling) menggunakan AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta stres kerja dan konflik kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai, variabel kepuasan kerja memediasi variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja secara parsial.*

*Kata Kunci: Kepemimpinan, Stres Kerja, Konflik Kerja, Kepuasan kerja dan Kinerja.*

**I. PENDAHULUAN**

Perkembangan globalisasi ekonomi yang pesat saat ini telah menciptakan tantangan yang menarik bagi perkembangan kajian manajemen sumber daya manusia, sebagaimana diketahui bahwa imbas pesatnya globalisasi ekonomi telah mendorong adanya integrasi ekonomi kawasan, regional bahkan dunia. Suasana evolusi ekonomi yang terjadi ini, menyebabkan persaingan yang semakin tinggi yaitu semakin banyaknya tuntutan perbaikan pengurangan biaya, meningkatkan produktivitas karyawan, dan melakukan hal hal dengan baik dan murah.

Bagi para karyawan diseluruh dunia, dengan perkembangan yang pesat ini dan terciptanya integrasi ekonomi maka fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi faktor penentu setiap perusahaan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya, karena faktor manusia tetap menjadi kebutuhan mutlak dalam setiap aktivitas perusahaan baik kegiatan manajerial maupun operasionalnya sehingga faktor manusia telah menjadi bagian dari modal perusahaan. Dengan demikian topik pemberdayaan manusia untuk keunggulan bersaing menjadi penting agar produktivitas dan kinerja semakin meningkat dalam persaingan globalisasi ekonomi tersebut.

Pentingnya kebutuhan peningkatan produktivitas yang akan memacu kinerja faktor manusia maka kajian manajemen sumber daya dalam memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan dan kedilan karyawan tidak saja pada perusahaan swasta tetapi organisasi pemerintah sebagai regulator ekonomi yang juga terdiri dari organisasi yang memanfaatkan sumber daya manusia untuk peningkatan produktivitasnya agar kinerja semakin meningkat dan berkualitas untuk mencapai tujuan tujuan pemerintah.

Dengan demikian organisasi dilingkungan pemerintahan atau pun swasta selalu penting untuk mengusahakan peningkatan kinerja baik secara individu maupun organisasi

secara keseluruhan. Informasi peningkatan kinerja di dapatkan dengan melakukan penilaian kinerja secara berkala dan berkesinambungan kemudian melakukan perbaikan kinerja pada waktu sesudah dilakukannya penilaian kinerja tersebut. Ada berbagai cara yang dilakukan oleh setiap organisasi dalam melakukan penilaian kinerja yang tentunya disesuaikan dengan kebutuhan dan persyaratan yang diberlakukan dalam organisasi yang bersangkutan.

Kinerja pada dasarnya merupakan realisasi target oleh sebuah organisasi, yang mana pencapaiannya melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut, oleh karena itu setiap organisasi dalam memanfaatkan sumber dayanya terlebih dahulu menentukan beberapa persyaratan yang akan dicapai ketika mendapatkan sumber dayanya. Seperti halnya Kinerja menurut Helfert di dalam Gaol, (2014: 589) adalah sesuatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama satu periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber sumber daya yang dimiliki. Kemudian penilaian kinerja tersebut dapat diperoleh dari sebuah kegiatan yang terencana dan berkesinambung melalui program manajemen kinerja yang dilakukan atas persyaratan kinerja yang berlaku. Manajemen kinerja menurut Robert Bacal (2005:3) adalah merupakan sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seseorang karyawan dan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan, ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

Berkaitan dengan kinerja organisasi ini seperti tersebut di atas, maka Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara sebagai organisasi dalam pemerintahan yang memiliki fungsi memberikan pelayanan kepada DPRD Provinsi Sumatera Utara yang juga merupakan bagian dari pemerintahan ditingkat provinsi membutuhkan peningkatan kinerja seperti halnya organisasi lainnya, sebab dengan peningkatan kinerja yang dimiliki akan berpengaruh terhadap kesuksesan lembaga DPRD Provinsi Sumatera Utara dalam menjalankan berbagai program kegiatannya.

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan bahwa kinerja para pegawai dilingkungan DPRD Provinsi Sumatera Utara sangat berfluktuasi, saat tertentu mengalami peningkatan tetapi pada waktu lain dapat mengalami kinerja yang cenderung menurun sebagai akibat dari berbagai faktor, baik dari internal organisasi maupun dari eksternal organisasinya.

Salah satu faktor penting yang menjadi persoalan dilingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara adalah hubungan dengan rekan kerja yang terkadang adanya gesekan sebagai akibat terjadinya tarik menarik kepentingan antara berbagai kelompok dalam kelembagaan DPRD Provinsi Sumatera Utara. Selain itu, sifat pekerjaan yang dihadapi memiliki bentuk terlalu variatif seperti pelayanan dengan berbagai karakter anggota yang ada, dalam hal ini tentu berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dimana akan berdampak juga terhadap kinerja para pegawai. Kepuasan kerja ini penting karena menyangkut bagaimana para pegawai memandang dan bersikap terhadap pekerjaan yang dilakukannya, sejalan dengan itu Wexley dan Yukl dalam Bangun (2012:327) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap sikap terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya faktor lainnya yang berkaitan dengan kinerja dan kepuasan kerja para pegawai dilingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara adalah kepemimpinan. Sebagaimana diketahui bahwa faktor kepemimpinan merupakan usaha untuk memotivasi semua pegawai agar bekerja dengan sungguh sungguh berdasarkan tujuan bersama yang akan dicapai. Sejalan dengan itu kepemimpinan menurut Drath & Palus di dalam Yukl ( 2010:4) adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan bersedia melakukannya. Namun realitas kepemimpinan dilingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara tidaklah sederhana seperti yang

diutarakan dalam definisi kepemimpinan itu sendiri, yaitu membutuhkan sosok yang memiliki kompetensi dan pengalaman yang mumpuni, karena dengan itu diharapkan akan mampu mengayomi para karyawan dan melayani para pimpinan DPRD termasuk anggota anggotanya. Kebutuhan ini merupakan konsekuensi dari seakan adanya kepemimpinan ganda, maksudnya adalah para karyawan memiliki pimpinan struktural tetapi dalam menjalankan tugasnya melayani para anggota DPRD yang posisinya juga seperti pimpinan bahkan pimpinan dari pimpinannya, selain itu secara kelembagaan mengikuti kepemimpinan dilingkungan DPRD tetapi juga mengikuti kepemimpinan dari eksekutif yaitu Gubernur Sumatera Utara sebagai pimpinan eksekutif yang menempatkan mereka dilingkungan DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Selain kompetensi dan pengalaman yang dibutuhkan dengan kondisi yang ada maka untuk keberhasilan sebuah organisasi seperti Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan kinerja dibutuhkan kemampuan pimpinan yang sanggup menciptakan kepemimpinan yang efektif, dimana kemampuan manajerialnya meliputi kemampuan seperti penciptaan rasa adil, iklim kerja yang nyaman, ide penyelesaian masalah, perhatian dan pelibatan setiap karyawan dalam pekerjaan. Kemudian tarik menarik kepentingan dalam proses pengambilan keputusan yang berujung pada konflik tentu akan berimbas kepada pekerjaan para pegawai, walaupun mereka tetap bersedia melakukannya namun rasa tertekan akan menurunkan motivasi kerja yang sesungguhnya, sehingga bekerja hanya untuk menunaikan tugas semata, bukan karena motivasi untuk berprestasi. Padahal fungsi adanya kepemimpinan seharusnya menciptakan para pegawai untuk bekerja ikhlas dan untuk melahirkan prestasi kerja.

Faktor lainnya yang menjadi perhatian dilingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara adalah stres kerja dan konflik kerja. Stres kerja didefinisikan sebagai respons adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis, dan perilaku pada anggota organisasi (Luthan, 2006:441). Dengan demikian setiap pegawai tidak terlepas dari situasi eksternal dirinya yang dapat berakibat pada penyimpangan perilaku para pegawai dan apabila ini dibiarkan dimungkinkan berpengaruh kepada kinerja individu dan organisasi.

Penyebab stres kerja yang kerap dihadapi para pegawai adalah tugas tugas yang terlalu banyak seiring dengan kegiatan yang berjalan dilingkungan DPRD Provinsi Sumatera Utara, sementara waktu menyelesaikannya juga terbatas dan sporadis akibat perubahan jadwal dan rencana yang diputuskan para pimpinan yaitu mengikuti perkembangan situasi dan kondisi yang ada.

Selain itu, para pegawai yang merupakan karyawan yang bertugas memberikan pelayanan kepada setiap anggota DPRD maupun secara kelembagaan, tetapi juga bagian dari pegawai pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Menjadi pegawai seperti ini bukanlah yang mudah untuk bersikap dan menjalankan tugas tugasnya agar berkinerja baik, karena harus mengikuti berbagai keputusan pimpinan dilingkungan DPRD tetapi secara institusi juga mengikuti arahan dari lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Utara, hal ini dirasakan seperti dualisme kepemimpinan yang berujung pada ambiguitas peran dan konflik peran.

Selanjutnya konflik kerja, juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai dilingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Konflik merupakan sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak tertentu (Robbin & Judge, 2008:173).

Adanya upaya mempengaruhi secara negatif dari satu individu terhadap individu lainnya atau satu kelompok terhadap kelompok lainnya, akan mengakibatkan ketidakpercayaan dan merusak hubungan sesama pegawai, apabila keadaan ini dibiarkan

tentu dapat berakibat fatal terhadap berbagai kegiatan yang ada, sehingga pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi.

Konflik kerja yang ada seperti di atas merupakan dorongan dari adanya perbedaan tujuan sesama pegawai, misalnya ingin ditempatkan pada bidang yang dianggap lebih baik, atau permintaan dari kelompok tertentu dan hal ini dapat menimbulkan rasa dirugikan pada pihak yang tak mendapat kesempatan pada bidang kerja tersebut. Selain itu, konflik yang ada dapat timbul dari salah faham sesama pegawai dalam bidang tertentu atau pun dari bidang lainnya sebagai akibat arahan maupun perintah yang tumpang tindih, sebagai mana diketahui bahwa setiap pegawai menghadapi banyak anggota legislatif yang dapat memberi perintah maupun atasannya langsung sebagai pegawai. Hal ini menimbulkan stres kerja apabila pegawai tersebut kurang sabar atau tidak mampu bertidak bijak dalam menentukan sikap agar semua tidak merasa dirugikan.

Beranjak dari uraian permasalahan di atas, maka penulis melihat bahwa kepemimpinan, stres kerja dan konflik kerja merupakan faktor penting yang harus mendapat perhatian karena dimungkinkan memiliki pengaruh atas kepuasan kerja yang selanjutnya berdampak pada kinerja pegawai yang ada, dengan demikian penulis melihat pentingnya untuk diteliti secara empirik sehingga penelitian ini diberi judul “ Pengaruh Kepemimpinan , Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara “.

### **I.1. Tujuan Penelitian**

Dengan perumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, stres kerja dan konflik kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, stres kerja, konflik kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi kepemimpinan, stres kerja dan konflik kerja terhadap terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

### **I.2. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini sangat bermanfaat dan berguna, baik secara teoritis maupun praktis, yaitu :

#### **a. Manfaat Teoritis**

1. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan penelitian berikutnya.
2. Memberikan sumbangan penting dan memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut kinerja pegawai.
3. Menambah konsep baru bagi pengembangan ilmu manajemen.

#### **b. Manfaat Praktis**

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pikiran bagi pimpinan dan pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan kinerjanya, dengan demikian pimpinan dapat merencanakan dan menentukan prioritas yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian ini dapat meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.
3. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tolok ukur kepuasan dan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

---

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 1.1 Kinerja

Kinerja menurut Helfert dalam Gaol (2014:589) adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber sumber daya yang dimiliki. Kinerja (*performance*) menurut Bangun (2012:231) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Hasibuan dalam Silaban dan Novrisca (2012) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta sewaktu-waktu. Sedangkan menurut Mathias dan Jackson dalam Silaban dan Novrisca (2012) mengatakan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

### 1.2 Kepuasan Kerja

Fred Luthans (2006:252) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang. Kemudian Robbin dan Judge (2015:46) mengatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang menghasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level rendah memiliki perasaan negatif. Locke dalam Luthan (2006:243) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Selanjutnya Luthan (2006:243) menyebutkan kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Dengan tinjauan definisi di atas maka kepuasan kerja karyawan dapat dikatakan sebagai deskripsi emosi para karyawan atas hasil pekerjaan yang berkaitan hasil yang mereka harapkan.

### 1.3 Kepemimpinan

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi (Yukl, 2001:3). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbin dan Judge, 2008:249). Kemudian Wilson Bangun (2012:339) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya. House *et. Al* dalam Yukl (2001) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi. Rauch & Behling dalam Yukl (2001) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran. Chung dan Megginson dalam Bangun (2012:339) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kesanggupan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu.

Dengan pengertian di atas maka kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai kemampuan seseorang dalam mempengaruhi setiap karyawan agar menyadari apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

#### 1.4 Stres Kerja

Stres Kerja menurut Ivancevich dan Matteson dalam Luthan (2006:441) mendefinisikan stres sebagai “Interaksi Individu dengan lingkungan”, tetapi kemudian mereka memperinci definisi kerja sebagai berikut; “respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi, atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik secara berlebihan pada seseorang. Kemudian Beehr dan Newman dalam Luthan (2006:441) mendefinisikan stres kerja sebagai “kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakterisasikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Stres (*stress*) juga berkaitan dengan hasrat individu atas berbagai tuntutan dan peluang yang dihadapi dalam organisasi tempat bekerja. Seperti dikatakan oleh Robbin dan Judge (2008:368) stres adalah suatu kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang berkaitan dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting.

Berdasarkan berbagai teori tentang definisi stres kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan setiap tekanan baik secara fisik maupun psikologis yang dirasakan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

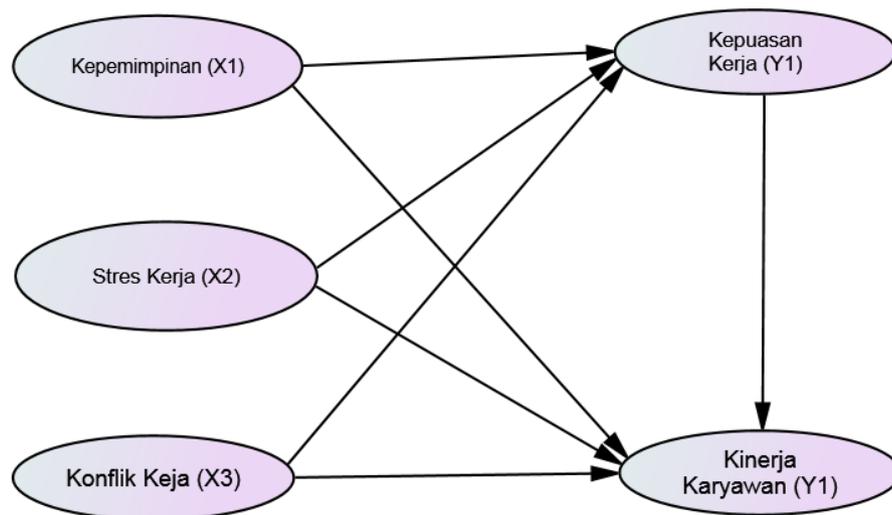
#### 1.5 Konflik Kerja

Konflik merupakan sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama (Robbin & Judge, 2008:173). Kemudian H. Melayu S.P Hasibuan dalam Eko Yuliawan (2011) menyebutkan bahwa konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Selain itu Rivai dalam Eko Yuliawan (2011) menyatakan konflik adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau karena kelompok dalam suatu organisasi yang membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

Dengan demikian konflik dapat dikatakan bahwa sesuatu pengaruh negatif atas tujuan tertentu sebagai akibat emosi yang tidak sesuai satu sama lain sehingga terjadi kesalahfahaman dan perasaan dirugikan.

### 1.6 Kerangka Konseptual

Dari pemaparan teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini seperti gambar 3.1 berikut ini :



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**

## III. METODE PENELITIAN

### 1.7 Populasi

Menurut Malhotra (2007) Populasi sasaran merupakan sekumpulan data atau elemen yang memiliki informasi yang dibutuhkan untuk dapat dianalisa dan ditarik kesimpulannya. Populasinya dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan dilingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara, yaitu berjumlah 129 orang yang terdiri mulai pangkat tertinggi Golongan IV dan golongan terendah I, seperti terlihat dalam Tabel 4.1 di bawah ini :

**Tabel 1**

Jumlah PNS Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Menurut Golongan		
No	Golongan	Jumlah
1	IV	8 Orang
2	III	80 Orang
3	II	38 Orang
4	I	3 Orang
Total		129 Orang

Sumber : Sekretariat DPRD Provinsi Sumut 2015

### 1.8 Sampel

Jika penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* minimal jumlah sampel adalah 100-200 yaitu dengan menggunakan metode estimasi ML. Berkaitan dengan sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang berjumlah 129 orang dilingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara maka teknik pengambilan sampel adalah menjadikan keseluruhan pegawai yang ada menjadi sampel atau menggunakan teknik penelitian *Sensus*.

### 1.9 Defenisi Operasional Variabel

Defenisi operasional variabel secara keseluruhan dan ringkas dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini :

**Tabel 2**  
**Definisi Operasional dan Keseluruhan Indikator**

No	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Kinerja ( <i>performance</i> ) adalah hasil pekerjaan berdasarkan tugas-tugas yang diberikan	1. Jumlah pekerjaan 2. Kualitas Pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran 5. Kemampuan kerja sama (Wilson Bangun, 2012)	<i>Likert</i>
2	Kepuasan kerja ( <i>job satisfaction</i> ) merupakan reaksi yang timbul dari pegawai atas evaluasi pekerjaannya.	1. Sifat pekerjaan 2. Pengawasan 3. Gaji 4. Peluang promosi 5. Hubungan dengan rekan kerja. (Robbin dan Judge, 2015)	<i>Likert</i>
3	Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi para pegawai agar bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.	1. Kompetensi 2. Perlakuan adil 3. Iklim Kerja 4. Ide atasan 5. Perhatian 6. Pelibatan Bawahan (Nowack, 2013)	<i>Likert</i>
4	Stres kerja adalah tekanan yang dirasakan para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.	1. tugas terlalu banyak 2. Supervisor kurang pandai 3. Terbatasnya waktu 4. tanggung jawab tidak memadai 5. Prustasi 6. Perubahan tipe pekerjaan (Davis dan Newstrom, 2014 )	<i>Likert</i>
5	Konflik merupakan situasi yang timbul akibat adanya perbedaan tujuan dan emosi diantara individu pegawai.	1. Tujuan 2. Ego Manusia 3. Kebutuhan 4. Perbedaan Pendapat 5. Salah Faham 6. Perasaan Dirugikan 7. Perasaan Sensif (Hasibuan, 2011)	<i>Likert</i>

### 1.10 Metode Analisis Data

Setelah mengumpulkan data dan informasi di lapangan, maka untuk mengelola data dan informasi tersebut, penulis menggunakan metoda *The Structural Equation Model (SEM)* dalam model dan pengujian hipotesis, SEM atau model persamaan struktural adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simulatan (Ferdinand, 2014). Yang dimaksud dengan rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel terikat pada saat yang sama berperan sebagai variabel bebas bagi hubungan berjenjang lainnya.

Dalam penelitian ini digunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

- a. Analisis konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- b. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antara variabel-variabel.

Hair *et al* dalam Ghazali (2013:61) mengajukan tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 (tujuh) langkah yaitu : (1) pengembangan model secara teoritis, (2) Menyusun diagram jalur (*path diagram*), (3) Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural, (4) Memilih matrik *input* untuk analisis data, (5) Menilai identifikasi model, (6) Mengevaluasi estimasi model, dan (7) Interpretasi terhadap model.

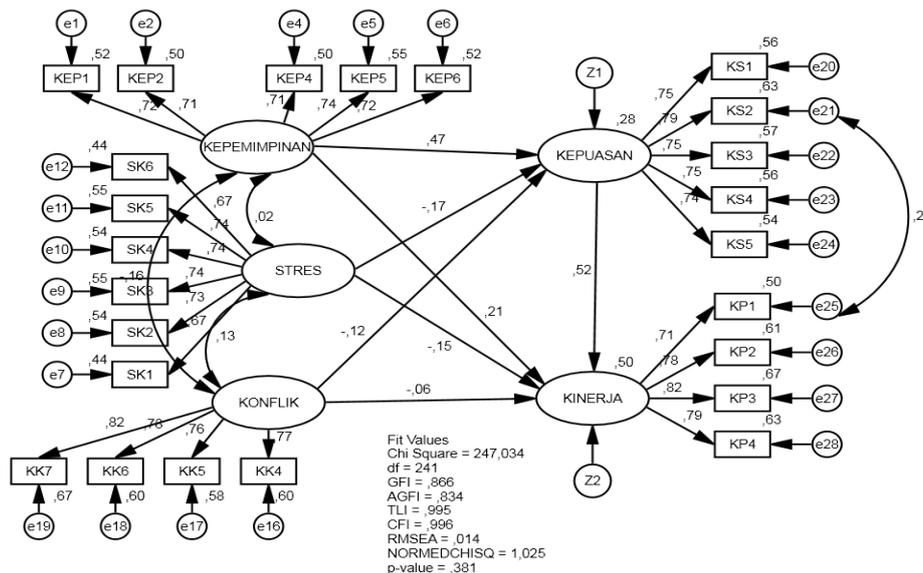
#### IV. METODE PENELITIAN

##### 4.1 Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh kepemimpinan, stres kerja dan konflik kerja terhadap kepuasan kerja.  
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Pengaruh tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien *estimate standardized* sebesar 0.468 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 4.307 dan signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$ . Kemudian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel stres kerja dengan kepuasan kerja. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai koefisien *estimate standardized* sebesar -0.165 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar -1,752 dan signifikansi sebesar  $0.08 > 0.05$ . Selanjutnya penelitian ini juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel konflik kerja dengan kepuasan kerja. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai koefisien *estimate standardized* sebesar -0,118 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar -1,253 dan signifikansi sebesar  $0,210 > 0.05$ .
2. Pengaruh kepemimpinan, stres kerja, konflik kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.  
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Pengaruh tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien *estimate standardized* sebesar 0,211 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,104 dan signifikansi sebesar  $0,035 < 0.05$ . Begitu juga dengan kepuasan kerja dimana dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien *estimate standardized* sebesar 0,523 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 4,419 dan signifikansi sebesar  $0,000 < 0.05$   
Sedangkan stres kerja ternyata dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai koefisien *estimate standardized* sebesar -0,151 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar -1,774 dan signifikansi sebesar  $0,076 > 0.05$ , begitu juga dengan konflik kerja yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai koefisien *estimate standardized* sebesar -0,062 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar -0,742 dan signifikansi sebesar  $0,458 > 0.05$ .

##### 4.2 Pembahasan

Hasil analisis full model setelah membuang indikator tidak valid dan telah dimodifikasi dengan menggunakan SEM ditunjukkan pada gambar dibawah ini :



Dari full model di atas maka dapat ditunjukkan masing-masing *standardized loading factor* dari indikator setiap variabel yang telah valid atau >0.6, untuk melihat lebih jelas dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.25**  
**Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen**  
**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Std Estimate	S.E.	C.R.	P
KEPUASAN	<-- KEPEMIMPINAN	0,468	0,106	4,307	***
KEPUASAN	<-- STRES	-0,165	0,1	-1,752	0,08
KEPUASAN	<-- KONFLIK	-0,118	0,07	-1,253	0,21
KINERJA	<-- KONFLIK	-0,062	0,063	-0,742	0,458
KINERJA	<-- KEPEMIMPINAN	0,211	0,1	2,104	0,035
KINERJA	<-- STRES	-0,151	0,092	-1,774	0,076
KINERJA	<-- KEPUASAN	0,523	0,121	4,419	***
KEP1	<-- KEPEMIMPINAN	0,724			
KEP2	<-- KEPEMIMPINAN	0,708	0,137	7,272	***
KEP4	<-- KEPEMIMPINAN	0,708	0,133	7,272	***
KEP5	<-- KEPEMIMPINAN	0,744	0,14	7,614	***
KEP6	<-- KEPEMIMPINAN	0,719	0,147	7,379	***
SK1	<-- STRES	0,667			
SK2	<-- STRES	0,732	0,157	7,041	***
SK3	<-- STRES	0,739	0,159	7,096	***
SK4	<-- STRES	0,735	0,172	7,068	***
SK5	<-- STRES	0,743	0,167	7,127	***
SK6	<-- STRES	0,667	0,159	6,519	***
KS1	<-- KEPUASAN	0,745			
KS2	<-- KEPUASAN	0,791	0,124	8,719	***
KS3	<-- KEPUASAN	0,753	0,118	8,244	***
KS4	<-- KEPUASAN	0,751	0,125	8,232	***
KS5	<-- KEPUASAN	0,737	0,128	8,073	***
KP1	<-- KINERJA	0,709			
KP2	<-- KINERJA	0,782	0,122	8,118	***
KP3	<-- KINERJA	0,82	0,124	8,446	***
KP4	<-- KINERJA	0,795	0,136	8,228	***
KK4	<-- KONFLIK	0,774			
KK5	<-- KONFLIK	0,764	0,102	8,512	***
KK6	<-- KONFLIK	0,776	0,104	8,654	***
KK7	<-- KONFLIK	0,816	0,105	9,066	***

Kemudian hasil analisis *goodness of fit* dari full model menunjukkan bahwa setelah dilakukan modifikasi kesemua kriteria nilai yang ditetapkan telah memenuhi nilai yang dipersyaratkan walaupun nilai GFI dan AGFI memiliki nilai masih marginal, secara keseluruhan nilainya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.24**  
**Goodness of Fit Index untuk Full Model Sesudah Modifikasi**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Evaluasi	
		Hasil Analisis	Model
$\chi^2$ Chi-Square Statistik	diharapkan kecil	247,034	baik
Probability	$\geq 0,05$	0,381	baik
CMIN/df	$\leq 2,00$	1,025	baik
GFI	$\geq 0,90$	0,866	marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,834	marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,995	baik
CFI	$\geq 0,95$	0,996	baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,014	baik

### Uji Efek Mediasi

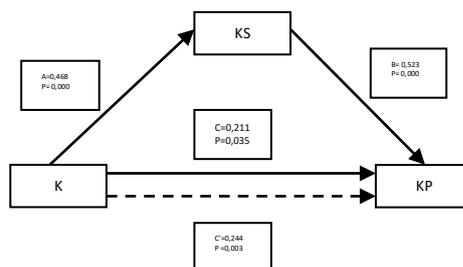
Model mediasi mengacu kepada Baron dan Kenny (1986). Prosedur pengujian efek mediasi (intervening) menurut Baron dan Kenny menampilkan model mediasi dengan menjelaskan prosedur analisis variabel mediator secara sederhana melalui analisis regresi, dengan mensyaratkan bahwa sebuah variabel dikatakan menjadi mediator jika hasilnya adalah (1) jalur  $-c1$ : signifikan (2) jalur  $-a$  : signifikan (3) jalur  $-b$  : signifikan (4) jalur  $-c'$  : tidak signifikan, kemudian untuk mengetahui nilai efek mediasi dapat digunakan *Sobel test calculator* yaitu untuk mengetahui nilai probabilitas jalur  $c'$  dan nilai *critical ratio* (CR) . Nilai koefisien  $c'$  dapat dilihat pada *indirect effect* antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Apabila nilai probabilitas  $c' < 0.05$  (signifikan), maka terjadi efek mediasi secara parsial dan sebaliknya apabila nilai probabilitas  $> 0.05$  (tidak signifikan), maka terjadi *full mediation*.

Sedangkan nilai yang dimasukkan dalam hitungan *Sobel test calculator* adalah dengan melihat nilai *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect* serta nilai signifikansi yang diperoleh dari *regression wights*, sedangkan nilai dari ketiga pengaruh tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.26**  
**Standardized Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect**

	KONFLIK	STRES	KEPEMIMPINAN	KEPUASAN	KINERJA
<i>Direct Effects</i>					
KEPUASAN	-0,118	-0,165	0,468	0	0
KINERJA	-0,062	-0,151	0,211	0,523	0
<i>Indirect Effects</i>					
KEPUASAN	0	0	0	0	0
KINERJA	-0,062	-0,086	0,244	0	0
<i>Total Effects</i>					
KEPUASAN	-0,118	-0,165	0,468	0	0
KINERJA	-0,123	-0,237	0,456	0,523	0

Dengan menggunakan instrumen *Sobel test calculator*, dalam penelitian ini diperoleh hasil yaitu kepuasan kerja memediasi kepemimpinan dan kinerja pegawai secara parsial, hal ini disebabkan jalur C' yang signifikan yaitu dengan nilai  $0.003 < 0.05$ , untuk memperjelas dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



**Gambar 5.15**  
**Hasil Uji Efek Mediasi**  
Kepemimpinan---> Kepuasan Kerja ---> Kinerja Pegawai

Berikut ini disertakan perhitungan *Sobel test calculator*nya dimana P-Valuenya menghasilkan nilai signifikan yaitu  $0.003 < 0.05$

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.468	Sobel test: 3.08861791	0.0792471	0.0020109
b 0.523	Aroian test: 3.04894277	0.08027832	0.00229648
s <sub>a</sub> 0.106	Goodman test: 3.12988333	0.07820228	0.00174876
s <sub>b</sub> 0.121	Reset all	Calculate	

**Gambar 5.16**  
**Hasil Perhitungan Sobel Test**  
Kepemimpinan---> Kepuasan Kerja ---> Kinerja Pegawai

Sedangkan uji mediasi kepuasan kerja dengan stres kerja dan konflik kerja tidak bisa dilanjutkan karena tidak memenuhi syarat mediasi karena adanya jalur A, B dan C yang tidak signifikan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.
2. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.
3. Konflik kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.
4. Kepemimpinan berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretairat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

5. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.
6. Konflik kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.
8. Kepuasan kerja memberi efek mediasi secara parsial terhadap kepemimpinan dan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.
9. Kepuasan kerja tidak memberi efek mediasi terhadap stres kerja dan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.
10. Kepuasan kerja tidak memberi efek mediasi terhadap konflik kerja dan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

## 5.2 Saran

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Dengan demikian hal yang perlu disarankan kepada pengambil kebijakan di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara untuk lebih memperhatikan kepemimpinan dengan meningkatkan kemampuan manajerial dalam mengarahkan semua karyawan, menciptakan rasa adil pada semua pegawai, menunjukkan perhatian kepada semua bawahan, melibatkan para bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan serta menciptakan iklim kerja yang nyaman dalam menjalankan pekerjaan. Dengan demikian para bawahan akan merasakan kepuasan kerja yang pada akhirnya para pegawai akan terdorong untuk selalu untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Dengan demikian yang perlu disarankan kepada pengambil kebijakan di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara untuk lebih memperhatikan kepuasan kerja dengan menempatkan seorang pegawai yang sesuai dengan keahliannya, memberikan pengawasan yang persuasif, dukungan terhadap peningkatan karir pegawai, memfasilitasi hubungan yang baik sesama pegawai.
3. Melihat variabel stres kerja dan konflik kerja tidak berpengaruh negatif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara, artinya bahwa stres kerja dan konflik kerja yang ada di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara masih pada tingkat yang rendah atau terkontrol. Oleh karena itu, pimpinan perlu untuk selalu memperhatikan faktor faktor yang mempengaruhi stres kerja seperti jumlah pekerjaan, waktu mengerjakan jika dibandingkan dengan keahlian dan pengalaman kerja pegawai, kemudian selalu meningkatkan kemampuan atasan langsung dalam memberi arahan dan bimbingan atas pekerjaan bawahan, dan bagaimana para pegawai mendapatkan peningkatan karir. Selain faktor faktor stres kerja, faktor-faktor konflik kerja juga perlu diperhatikan agar tetap pada tingkat yang rendah dan terkontrol yaitu dengan memperhatikan persaingan pegawai dalam mendapatkan jabatan dan pengakuan atasan, ambisi pegawai dari rekan sekantornya, fasilitas yang diberikan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, menyelesaikan salah faham dan perbedaan pendapat serta menerima berbagai keluhan yang mungkin menjadikan pegawai dapat terlalu sensitif. Ke dua variabel ini yaitu stres kerja dan konflik kerja penting diperhatikan dan dijaga agar tetap rendah dan terkontrol sehingga dapat dimanfaatkan pada peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Bacal, Robert (2005). *Performance Management* (Surya Dharma dan Yanuar Irawan, Penerjemah). PT Gramedia Pustaka Utama, anggota IKAPI. Jakarta.
- Bangun, Wilson (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Jakarta.
- Baron, R. M & Kenny, D.A (1986). *The Moderator-mediator Variabel Distinction in Social Psychological Reseach: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. Journal of Personality and Social Psychology.
- Gaol, Chr. Jimmi L (2014). *A to Z. Human Capital. Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Grasindo Anggota Ikapi, Jakarta.
- Ghozali, Imam (2013). *Model Persamaan Struktural Konsep & Aplikasi Dengan Program Amos 21.0 (ed 5)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Luthans, Fred (2006). *Perilaku Organisasi (10th ed)*. (Vivin Andhika, Shekar Purwanti, Th P, dan Winong Rosari, Penerjemah). Andi Copyright, Yogyakarta
- Malhotra, N.K. (2007). *Marketing Research: an Applied Orientation. 5th edition, Pearson Education, New Jersey*.
- Robbins & Judge ( 2008). *Perilaku Organisasi (12th ed)*.(Diana Angelica, Penerjemah).
- Yukl, Gary (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi (5th ed)*. (Budi Supriyanto, Penerjemah) PT Indeks, Jakarta.
- Silaban, Berbard E & Novrisca (2012). **Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan**. *Jurnal ESENSI Volume 15 No. 1*.
- Yuliawan, Eko (2012). **Pengaruh Stres dan Konflik terhadap Kinerja pada PT. PINDAD Indonesia**; *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil. Vol. 2 No 01*.