

# **Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang Banten**

Aan Angsori<sup>1</sup>, Rugaiyah<sup>2</sup>, Matin<sup>3</sup>

## **ABSTRACT**

This study aims to obtain data, facts, and information about the influence of leadership and work performance conflict. This study uses survey research methods using quantitative-causal using path analysis. This mapping is carried out to analyze the relationship between variables with the aim to make direct or indirect relations of exogenous variables to endogenous variables. Based on the results of the research and discussion that have been described in the previous chapter, in the research on the Effect of Leadership and Conflict on Employee Performance of the Tangerang District Education Office, it was concluded: (1) Direct positive leadership towards Job Performance. That is, effective leadership results in an increase in the work performance of employees of the Tangerang District Education Office. (2) Negative direct conflict with Work Performance. That is, a decrease in work conflict Increases Job Performance of the Staff of the Tangerang District Education Office. (3) Leadership has a direct negative effect on conflict. That is, effective leadership leads to a decline in the status of employees of the Tangerang District Education Office. Thus, based on the results of these studies, it can be concluded that the Work Performance of the District Education Office of Tangerang District is by conflict and conflict.

**Keywords:** Leadership, Conflict, Job Achievement

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan pada hakekatnya merupakan kebudayaan manusia atau memanusiakan manusia, sehingga pendidikan mempunyai posisi strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan mutu bangsa. Dalam tataran ini, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran yang kondusif agar peserta didik dapat mengembangkan potensinya dengan baik sehingga memiliki kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual yang tinggi serta mempunyai kepribadian dan pengendalian diri yang baik.

Bangsa Indonesia merupakan bangsa yang besar. Pembangunan yang berlangsung sampai saat ini tidak hanya membangun secara fisik semata, tetapi juga non fisik berupa peningkatan

kualitas sumber daya manusia. Dalam persaingan global saat ini, dunia kerja sangat membutuhkan orang yang bisa berfikir untuk maju, cerdas, inovatif dan mampu berkarya dengan semangat tinggi dalam menghadapi kemajuan jaman. Tidak hanya itu, dalam kondisi saat ini peran dari sumber daya manusia sendiri yang mempunyai peran penting dalam suatu lembaga, juga diprioritaskan pada aspek manajerial yang matang dalam pengelolaan organisasi. Berbagai organisasi, lembaga dan instansi berusaha meningkatkan prestasi kerja dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi masing-masing dengan tujuan mencapai kelangsungan hidup organisasi.

Di antara seluruh sumber daya yang dimiliki suatu instansi pemerintah dan swasta, sumber daya manusia adalah yang paling menentukan

---

<sup>1</sup> Magister Manajemen Pendidikan, Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

<sup>2</sup> Dosen Pascasarjana Universitas negeri Jakarta

<sup>3</sup> Koorprodi MP S2 Universitas Negeri Jakarta

dan paling penting, diantaranya adalah unsur kepemimpinan. Sumber daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Dasarnya kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya, dengan kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan digunakan untuk bisa mengarahkan sumber daya manusia (SDM) dan menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik.

Menurut Kerlinger dan Padhazur (2002), faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan prestasi kerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan prestasi kerja pegawai.

Selain dari faktor kepemimpinan yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi kerja yakni terjadinya konflik internal pegawai di Dinas pendidikan Kab. Tangerang, terjadinya konflik dapat terlihat pada hubungan yang kurang kondusif antara pegawai, sering terjadi komunikasi yang tidak sesuai antara pegawai yang berlainan divisi atau bidang.

Hal ini disebabkan karena kurangnya pemahaman pegawai terhadap tugas dan fungsi yang harus dijalankannya. Sehingga hal ini sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan Dinas pendidikan Kab. Tangerang. Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam mengelola SDM yang dimiliki harus mampu meredam konflik

menjadi hal positif akan membawa kepemimpinan dalam manajemen konflik yang tepat untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Kemudian elemen yang menjadi penghambat dalam sebuah kepemimpinan adalah konflik dalam organisasi yakni perbedaan persepsi yang terjadi pada individu atau kelompok. Dalam suatu tim kerja bila individu tidak dapat beradaptasi dan tidak sebahasa dalam mencapai tujuan organisasi, maka akan timbul sebuah konflik yang biasanya diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi. Konflik yang terjadi dapat bersifat membangun atau sebaliknya dapat menurunkan kualitas kerja individu yang pada akhirnya menghasilkan kualitas yang rendah.

Kemudian konflik dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena berbagai sebab, contohnya adanya sebuah kepemimpinan yang tidak efektif, ketidakjelasan struktur atau pekerjaan dan masalah-masalah yang berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing individu maupun kelompok yang berbeda. Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi secara umum akan memberikan pengaruh terhadap suasana kerja, contohnya Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang. Apabila konflik tersebut telah berdampak terhadap prestasi kerja pegawai, *work performance* organisasi pun secara mutlak akan terpengaruh.

Konflik seperti yang dijelaskan di atas, merupakan suatu hal yang pasti dihadapi oleh setiap organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan salah seorang kepala bidang di Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang, yang menjadi studi kasus dalam penelitian ini bahwa hal serupa juga pernah mengalami konflik dalam perkembangannya.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Semangat otonomi adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah untuk

mengatur rumah tangganya sendiri, urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat. Tentunya semangat otonomi daerah akan memberikan manfaat bagi kemajuan daerah sebab daerah diberikan kewenangan untuk mengatur rumah tangganya sendiri sesuai dengan perundang-undangan. Namun konsep otonomi daerah selain mempunyai dampak positif tetapi menimbulkan dampak negatif, kepala daerah diberikan dilegitimasi undang-undang untuk merotasi ataupun menempatkan PNS di instansi yang diinginkannya. Salah satu contoh, penempatan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang yang kurang tepat, seharusnya yang menduduki posisi kepala dinas pendidikan selaknya orang yang mempunyai visi, misi dan program untuk memajukan pendidikan di Kabupaten Tangerang, tetapi pada kenyataannya bahwa penempatan kepala dinas pendidikan Kabupaten Tangerang tidak sesuai dengan *basic* keilmuan yang dimilikinya.

Prestasi kerja yang tinggi akan menunjukkan kepuasan kerja yang paling nyata dirasakan oleh seseorang yang mempunyai motif keberhasilan yang tinggi. Prestasi kerja pegawai yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Apabila dikaitkan dengan organisasi, prestasi kerja sangat penting diperhatikan, karena apabila prestasi kerja yang dicapai pegawai kurang mendapat perhatian, akan mengakibatkan pada hal-hal yang tidak diinginkan, seperti hasil kerja yang tidak maksimal.

Menurut Siregar (1990:1132) Istilah prestasi kerja dalam bahasa Inggris sepadan dengan kata *performance* atau *achievement*, kata tersebut digunakan untuk menyebutkan hasil yang telah dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam melakukan sesuatu pekerjaan atau aktifitas tertentu.

Wibowo (2010:7) mengatakan kinerja sama dengan prestasi, karena kinerja berasal dari kata yang sama yaitu *performance* yang artinya sama dengan prestasi kerja.

Menurut Luthans (2008:162), "*achievement may be defined as the degree to which a person*

*wishes to accomplish challenging desire for unambiguous feedback regarding performance*". Prestasi bisa didefinisikan sebagai tingkat dimana orang berharap menyelesaikan sasaran yang menantang, berhasil dalam suatu persaingan, dan menunjukkan keinginan untuk umpan balik diperlukan seseorang dalam rangka memantau perkembangan prestasi.

Schemerhon (2003:75) mengatakan bahwa, *achievement may be defined as the degree to which a person wishes to accomplish challenging goals, succeed in competitive situation*". Prestasi dapat didefinisikan sebagai tingkat keinginan seseorang untuk mencapai tujuan yang menantang, dan berhasil dalam situasi yang kompetitif. Dalam mencapai tujuan yang menantang perlu didukung oleh sikap realistis terhadap kekuatan dalam diri, sehingga keberhasilan bisa dicapai dengan maksimal.

Selanjutnya, Ivancevich (2008:162) mengatakan bahwa, "*achievement may be defined as the degree to which a person wishes to accomplish challenging goals, succeed in competitive situation*".

Prestasi dapat didefinisikan sebagai tingkat keinginan seseorang untuk mencapai tujuan yang menantang, dan berhasil dalam situasi yang kompetitif. Dalam mencapai tujuan yang menantang perlu didukung oleh sikap realistis terhadap kekuatan dalam diri, sehingga keberhasilan bisa dicapai dengan maksimal.

Prabowo mengemukakan bahwa prestasi lebih merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauhmana seseorang mencapai prestasi yang diukur atau dinilai

Suryabrata menyatakan bahwa prestasi merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang setelah ia melakukan suatu kegiatan.

Menurut Lewler dan Porter, prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif.

Prestasi berkenaan dengan apa yang diinginkan dan mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai dan mampu melaksanakan seluruh rencana dengan mengatasi rintangan

maupun kesulitan seluruh rencana dengan mengatasi rintangan maupun kesulitan yang menghadang. Pada hakikatnya hanya pegawai yang bermotivasi tinggi yang menjalankan pekerjaannya mengungguli yang untuk mencapai kinerja dan keberhasilan.

Kepemimpinan merupakan bagian sentral dalam memahami perilaku kelompok, karena pemimpinlah yang biasanya memberikan pengarahan menuju pencapaian sasaran. Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk meraih efektivitas yang optimal. Dalam dunia yang terus berubah secara dinamis, setiap organisasi membutuhkan pemimpin untuk menciptakan visi tentang masa depan dan memberikan inspirasi kepada para anggota organisasi agar bersedia mencapai visi tersebut.

Konsep kepemimpinan sangat kompleks dan terus mengalami perkembangan. Kepemimpinan dipahami secara berbeda dalam kultur yang berbeda. Oleh karena itu diperlukan banyak upaya untuk memahami kepemimpinan dari sudut pandang kultural. Bush dan Marianne Coleman (2010:20) mengemukakan bahwa perbedaan kepemimpinan antara Negara Barat dan Timur terletak pada ketidaksamaan dalam kekuasaan (*power*), peran individu, peran gender dan toleransi terhadap *uncertainty*. Perbedaan tersebut sangat penting diketahui untuk perbedaan peran pemimpin dalam kultur yang berbeda.

Kepemimpinan memiliki definisi yang sangat luas dan beragam. Keluasan pengertian kepemimpinan disebabkan karena para peneliti biasanya mendefinisikan berdasarkan perspektif masing-masing dan fenomena yang paling menarik minat mereka. Yuki (2010:20) mengatakan bahwa "*researcher usually define leadership according to their individual perspective and the aspects of the phenomenon of most interest to them*". Identik dengan pendapat Yukl, Mullins memaparkan bahwa terdapat banyak cara untuk mendefinisikan kepemimpinan dan banyak interpretasi tentang

kepemimpinan itu sendiri. Mullins menjelaskan bahwa: *There are many ways of looking at leadership and many interpretations of its meaning, leadership might be interpreted in simple terms, such as 'getting others to follow' or 'getting people to do things willingly', or interpreted more specifically, for example as 'the use of authority in decision making'*.

Dalam pandangan Schermerhorn, kepemimpinan adalah "*the process of inspiring others to work hard to accomplish important tasks*". Kepemimpinan merupakan proses yang menginspirasi anggota organisasi untuk bekerja keras menyelesaikan tugas-tugas penting. Colquitt mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan dimensi pengaruh yang melekat pada pemimpin untuk mengarahkan aktivitas anggota organisasi menuju arah pencapaian tujuan. Dimensi kepemimpinan menurut Colquitt lebih didasarkan atas faktor kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Colquitt menjelaskan bahwa: *Leadership defined as the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement. That direction can affect followers interpretation of events, the organization of their work activities, their commitment to key goals, their relationship with other followers, or their access to cooperation and support from others work unit*.

Yukl mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan dimensi perilaku. Menurut Yukl, "*leadership has been defined in terms of traits, behaviors, influence, interaction patterns, role relationships, and occupation of an administrative position*". Kepemimpinan didefinisikan dalam sifat, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran. Newstrom dan Keith Davis menjelaskan bahwa: *Leadership is the process of influencing and supporting others to work enthusiastically toward achieving objectives. It is critical factor that helps and individual or a group identify its goal and then motivates and assist in achieving the stated*

*goals. The three important elements in the definition are influence/support, voluntary effort, and goal achievement.*

Dalam dinamika kehidupan sehari-hari, termasuk dalam konteks kehidupan organisasi, seringkali terjadi konflik. Kreitner dan Kinicki (2010:373) mengatakan bahwa: *Conflict is a complex subject for several reasons. Primary among them is the reality that conflict often carries a lot of emotional luggage. Fear of losing or fear of change quickly raises the emotional stakes in a conflict. Conflicts also vary widely in magnitude.*

Dalam hal ini, konflik merupakan pokok kajian yang kompleks karena beberapa alasan, diantaranya adalah kenyataan bahwa konflik sering membawa banyak muatan emosi. Ketakutan kehilangan atau ketakutan perubahan segera memunculkan luapan emosi dalam suatu konflik. Konflik juga bisa beragam bentuknya. Hal ini mengisyaratkan bahwa konflik bukan persoalan sederhana, melainkan satu hal yang kompleks dan multidimensional.

Kondisi tersebut mendorong munculnya definisi konflik yang beragam. Robbins dan Coulter mendefinisikan konflik sebagai *"perceived incompatible differences resulting in some form of interference or opposition.* Konflik dianggap perbedaan kompatibel yang mengakibatkan beberapa bentuk gangguan atau oposisi. Menurut Schemerhorn, yang dimaksud konflik adalah *"A disagreement between people on substantive or emotional issue".* Konflik merupakan perselisihan antara orang-orang pada isu-isu substantif atau emosional. Selain itu, Shani, *et al.* (2009:50) memberikan penjelasan bahwa *"conflict is built into both the individual and the society".* Konflik dibangun ke individu dan masyarakat. Pengertian serupa diungkapkan oleh McShane dan Von Glinow (2010:328), *"conflict is a process in which one party perceives that his or her interests are being opposed or negatively affected by another party".* Hal tersebut dapat diartikan bahwa konflik adalah

proses di mana satu pihak merasakan bahwa kepentingannya sedang menentang atau negatif dipengaruhi oleh pihak lain.

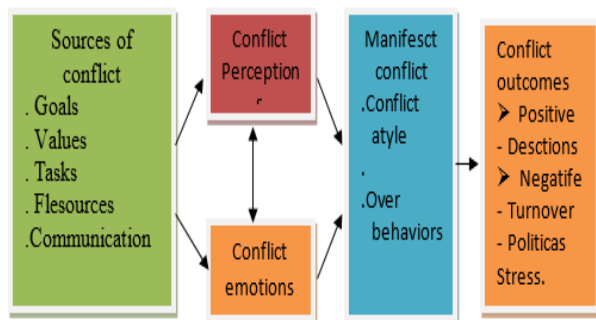
Sementara itu, Kreitner dan Kinicki mengungkapkan, *"conflict is an unavoidable aspect of organizational life".* Konflik merupakan aspek yang tidak dapat dihindari dari kehidupan organisasi. Selain itu masih ada lagi pendapat para pakar mengenai konflik. Wirawan (2001:29) misalnya menjelaskan bahwa konflik merupakan pertentangan antara dua pihak atau lebih. Konflik dapat terjadi antarindividu, antarkelompok kecil, bahkan antarbangsa dan negara. Artinya, dalam kehidupan manusia konflik selalu muncul dengan kadar yang berbeda-beda. Kemudian bagi Frost dan Wilmot, (2002:369) konflik merefleksikan perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka, dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka. Lebih dari itu, Robins dan Judge (2007:446) menjelaskan bahwa: *Conflict, then, as a process that begins when one party perceives that another party has negatively affected, or is about to negatively affect, something that the first party cares about. This definition is purposely broad. It describes that point in any ongoing activity when an interaction "crosses over" to become an interparty conflict. It encompasses the wide range of conflicts that people experience in organizations-incompatibility of goals, differences over interpretations of facts, disagreements based on behavioral expectations, and the like.*

Konflik merupakan proses yang dimulai ketika satu kelompok melihat kelompok lain berpengaruh negatif, atau akan berpengaruh negatif. Hal ini mengisyaratkan bahwa tekanan dalam aktivitas yang berlangsung ketika interaksi "saling bersilang" menjadi konflik antarkelompok, mencakup serangkaian konflik yang dialami orang dalam organisasi ketidakcocokan tujuan, perbedaan tentang

interpretasi fakta, perdebatan atas dasar harapan tingkah laku dan sebagainya.

Menurut Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, " *conflict is proses in party perceives that its interest are being opposed or negatife affected by another party.*" Konflik adalah dimana satu pihak merasakan bahwa menerima penentang atau efek negatif oleh pihak lainnya. Proses dari konflik dijelaskan pada

**Gambar 2.7**



**Gambar 2.7:** *The conflict Proses.*

Berdasarkan ilustrasi gambar berikut di atas yang mengenai proses terjadinya konflik, dimulai dengan tujuan terjadinya conflict yang tidak kompetibel, perbedaan nilai- nilai, dan kondisi lainnya yang menyebabkan satu atau kedua belah pihak merasakan bahwa sedang terjadi konflik.

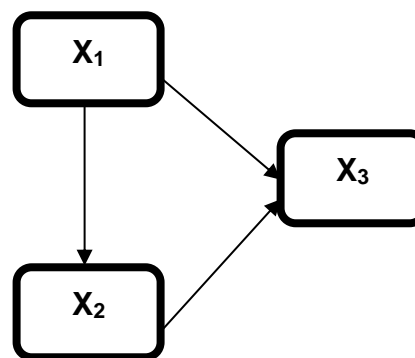
**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data, fakta, dan informasi tentang pengaruh kepemimpinan dan konflik terhadap prestasi kerja.

Penelitian ini dilaksanakan di pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang. Penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan (Oktober 2016-Desember 2016). Unit analisis dalam penelitian ini adalah Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif-kausal dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Pendekatan ini dipilih untuk

menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pola keterikatan variabel yang akan diteliti dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 3.1 Model Path Analysis Model hipotetik pengaruh kepemimpinan dan konflik terhadap prestasi kerja.**

Keterangan:

X<sub>1</sub> =Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Konflik

X<sub>3</sub> = Prestasi Kerja

Data hasil penelitian ini berupa angka-angka yang harus diolah menggunakan pendekatan statistik, maka antar variabel-variabel yang dijadikan objek penelitian harus jelas korelasinya sehingga dapat ditentukan pendekatan statistik yang digunakan sebagai pengolah data yang pada gilirannya hasil analisis dapat dipercaya (reliabilitas dan validitas), dengan demikian mudah untuk digeneralisasikan sehingga rekomendasi yang dihasilkan dapat dijadikan rujukan yang cukup akurat.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Deskripsi data pada bagian ini meliputi data variabel X<sub>3</sub> (prestasi kerja) sebagai variabel *endogenous* akhir, variabel X<sub>1</sub> (kepemimpinan) sebagai variabel *exsogenous* dan variabel X<sub>2</sub>

(konflik) sebagai variabel *endogenous* perantara. Deskripsi masing-masing variabel disajikan secara berturut-turut mulai dari variabel  $X_3$ ,  $X_1$ , dan  $X_2$ .

### 1. Prestasi Kerja

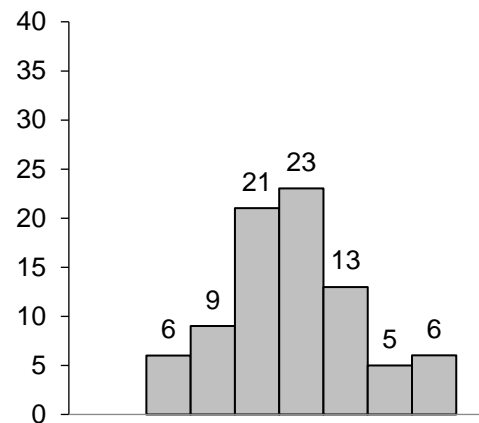
Dari data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas dihitung menurut aturan *Sturges*, diperoleh tujuh kelas dengan nilai skor maksimum 115 dan skor minimum 111, sehingga rentang skor sebesar 46. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa data prestasi kerja organisasi mempunyai nilai rata-rata (*mean*) sebesar 129,82 dengan nilai standar deviasi 10,67 dimana nilai variansnya sebesar 113,9123 nilai median 132,11 dan nilai modus sebesar 132,67. Pengelompokan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut.

**Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Skor Prestasi Kerja**

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	111 - 117	110,5	117,5	6	6	7,23%
2	118 - 124	117,5	124,5	9	15	10,84%
3	125 - 131	124,5	131,5	21	36	25,30%
4	132 - 138	131,5	138,5	23	59	27,71%
5	139 - 145	138,5	145,5	13	72	15,66%
6	146 - 152	145,5	152,5	5	77	6,02%
7	153 - 159	152,5	159,5	6	83	7,23%
				83		100%

Berdasarkan Tabel 4.1 yang di paparkan atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu

horizontal sebagai sumbu skor prestasi kerja. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 98 sampai 130. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data prestasi kerja tersebut seperti tertera dalam gambar berikut.



**Gambar 4.1 Histogram Data Prestasi Kerja**

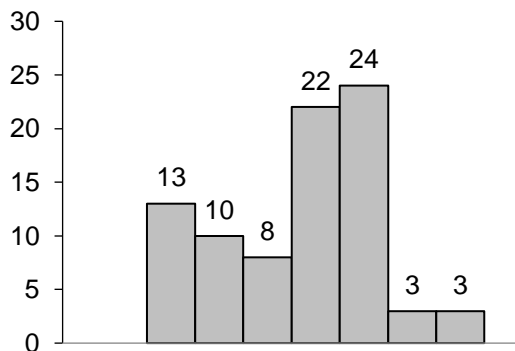
### 2. Kepemimpinan

Data kepemimpinan mempunyai rentang skor teoretik antara 115 sampai 157 dan rentang skor empiris antara 115 sampai dengan 166, sehingga rentang skor sebesar 51. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 139,86 simpangan baku sebesar 11,15; varians sebesar 124,4188; median sebesar 137,73; dan modus sebesar 143,11. Selanjutnya data kepemimpinan disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan**

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	115 - 121	114,5	121,5	13	13	15,66%
2	122 - 128	121,5	128,5	10	23	12,05%
3	129 - 135	128,5	135,5	8	31	9,64%
4	136 - 142	135,5	142,5	22	53	26,51%
5	143 - 149	142,5	149,5	24	77	28,92%
6	150 - 156	149,5	156,5	3	80	3,61%
7	157 - 163	156,5	163,5	3	83	3,61%
				83		100%

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor kepemimpinan. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 115 sampai 166. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data kepemimpinan tersebut seperti tertera dalam gambar berikut:



**Gambar 4.2 Histogram Data Kepemimpinan**

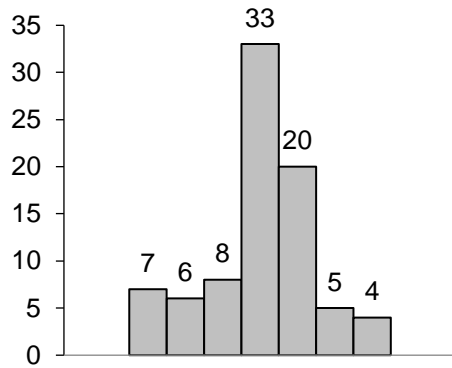
### 3. Konflik

Data konflik mempunyai rentang skor teoretik antara 30 sampai 150, dan rentang skor empiris antara 40 sampai dengan 103, sehingga rentang skor sebesar 63. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 63,87; simpangan baku sebesar 19,61; untuk data varians sebesar 384,4625; median sebesar 71,14; dan modus sebesar 72,42. Selanjutnya data konflik disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Skor Konflik**

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	40 - 48	39,5	48,5	7	7	8,43%
2	49 - 57	48,5	57,5	6	13	7,23%
3	58 - 66	57,5	66,5	8	21	9,64%
4	67 - 75	66,5	75,5	33	54	39,76%
5	76 - 84	75,5	84,5	20	74	24,10%
6	85 - 93	84,5	93,5	5	79	6,02%
7	94 - 102	93,5	102,5	4	83	4,82%
				83		100%

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor konflik. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 40 sampai 103. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data konflik tersebut seperti tertera dalam gambar berikut.



**Gambar 4.3 Histogram Data Konflik**

## PEMBAHASAN

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dibahas dan kajian empiris di atas, berikut dibahas hasil penelitian sebagai upaya untuk melakukan sintesis antara kajian teori dengan temuan empiris. Adapun secara rinci pembahasan hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja

Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap prestasi kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,454 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,375. Ini memberikan makna kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap prestasi kerja.

Dalam satu organisasi terdiri dari berbagai macam sifat dan karakter anggotanya, dengan demikian diperlukan seorang pemimpin yang dapat menggerakkan dan memotivasi untuk menuju arah prestasi kerja yang baik. Kepemimpinan yang baik akan merubah paradigma pegawai, dari yang semula malas, menjadi rajin, dari yang tadinya melayani menjadi dilayani, dan pegawai yang semula biasa saja menjadi termotivasi sehingga mempunyai prestasi kerja yang baik.

Prestasi kerja adalah perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan

kepadanya sesuai kriteria dengan standar yang telah disepakati serta sesuatu waktu yang ditentukan.

Prestasi kerja semakin baik apabila sentuhan nuraninya dapat dibangkitkan oleh pimpinannya. Sebagaimana kita lihat yang dijelaskan Freud Luthans sebagai berikut: *Leader behavior will be motivational (e.g will increase subordinate effort) to extent that (1) it makes satisfaction of subordinate needs contingent on effective performance, and (2) it compliments the environment of subordinates by providing the coaching, guidance, support and reward which are other wise be lacking in subordinates or in their environment.*

Perilaku pemimpin akan menjadi dorongan (sebagai contoh akan menambah usaha bawahan) untuk memperluas bahwa (1) hal itu membuat kepusan dari bawahan memrlukan kesatuan pada prestasi yang efektif dan (2) hal itu pujian bagi para bawahan dengan mengadakan penampilan, panduan, dukungn dan penghargaan yang dibutuhkan untuk prestasi kerja yang efektif dengan cara lain menjadi lebih pengurangan pada bawahan dan lingkungan mereka. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa bila kepemimpinan yang tinggi maka akan menimbulkan dorongan pada bawahan dan perhatian yang tinggi, pujian atau penghargaan yang tinggi menjadikan prestasi kerja bawahan juga tinggi.

Menurut Stepen (2013:266) *Teoripath-goal* menjelaskan bagaimana seseorang pemimpin dapat membantu bawahan melaksanakan tugas dengan menunjukkan bagaimana prestasi mereka dapat digunakan sebagai alat ukur mengukur hasil yang mereka inginkan. Teori *path-goal* juga dikenal dengan *ekspectancytheory* (teori pengharapan) yang menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku individu dipengaruhi oleh hubunganantara usaha dan prestasi untuk mencapai hasil yang bernilai tinggi.

Menurut John B. Miner (2007:283) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior*

mengungkapkan bahwa, *“however, the theory also deals with how these perceptions influence the outcomes of the leadership process and more directly with leadership as a determinant of performance”*.

Schemerhon (2010:314) juga menjelaskan terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan kinerja, sebagaimana diungkapkan sebagai berikut: *Achievement oriented leadership is predicted to encourage subordinates to strive for higher performance standards and to have more confidence in their ability to meet challenging goals. For subordinates in ambiguous, nonrepetitive job, achievement oriented leadership should increase their expectations that effort leads to desired performance.*

Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi dapat diperkirakan untuk mendorong bawahan untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi dan memiliki lebih banyak kepercayaan diri bahwa kemampuan mereka bisa mencapai tujuan yang mendatang. Untuk bawahannya yang tidak paham, pekerjaan yang tidak berulang-ulang, kepemimpinan berdasarkan prestasi harus meningkatkan harapan mereka bahwa usaha yang mereka lakukan mengarah pada kinerja yang diinginkan.

Menurut Nancy Langton, Stephen Robbins (2010:271) terdapat pengaruh antara kepemimpinan dengan prestasi kerja: *They found that leadership had a greater impact on team work performance than on individual workperformance, and they suggest that positive findings of previous studies providing a better team environment for everyone, which then resulted in higher work performance.*

Terdapat pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja baik. Prestasi kerja individu maupun tim, di mana kepemimpinan meningkatkan lingkungan tim yang baik dan hasilnya dapat meningkatkan Prestasi Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, maka diketahui terdapat pengaruh langsung positif

kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang.

## **2. Pengaruh Konflik terhadap Prestasi Kerja**

Dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung negatif konflik terhadap prestasi kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar -0,344 dan nilai koefisien jalur sebesar -0,157. Ini memberikan makna konflik berpengaruh langsung negatif terhadap kepemimpinan.

Menurut Daft, *“the organization’s ability to attain its goals using resources in an efficient and affective manner”*. Kinerja atau Prestasi kerja adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif.

Menurut teori yang dikemukakan oleh Khan, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenhal, 1964, *“role ambiguity and role conflict are conceptualized as stressors that impede work performance”*. Sikap ambigu dan konflik dikonseptualisasikan menghasilkan stres dan menghambat prestasi kerja.

Menurut Harold Kerzner (2008:473), menyatakan bahwa: *When conflict becomes dysfunctional, it often result in poor program decision-making, lengthy delays over issues, and a disruption of the team’s efforts, all negative influences to program workperformance.*

Ketika terjadi konflik yang disfungsional, ini akan sering mengakibatkan menipisnya keputusan dalam membentuk sebuah program, terjadinya penundaan masalah dalam waktu yang lama, dan adanya upaya gangguan dari sebuah tim, semuanya akan berpengaruh negatif pada prestasi kerja.

Selanjutnya, masih dalam buku yang sama Harold Kerzen, menjelaskan pengaruh konflik dan prestasi kerja. *Recognize the determinants of conflict and their timing in the project life cycle. Effective project planning, contingency planning, securing of commitments, and involving top management can help to avoid or*

*minimize many conflicts before they impede project workperformance.*

Mengenal faktor yang menentukan konflik dan pengaturan waktu mereka pada siklus proyek. Perencanaan proyek yang efektif, perencanaan kontingensi, mempertanggungkan komitmen, dan melibatkan manajemen yang teratas dapat membantu untuk menghindari atau meminimalkan banyak konflik sebelum mereka menghambat kinerja proyek, kemudian akan menurunkan prestasi kerja pegawai.

Fred Luthans (2008:346) menyatakan dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior* bahwa, *"The is recent research evidence that such conflict can have auhinegatif imact on well-being and performance and may be affected bay culture differences"*. Berikut ini adalah bukti penelitian terbaru bahwa konflik tersebut dapat memiliki dampak negatif pada kesejahteraan dan budaya yang dipengaruhi oleh perbedaan budaya.

Berdasarkan kerangka teoretik diatas dapat diduga terdapat pengaruh langsung negatif konflik terhadap prestasi kerja. Dengan meminimalisir segala konflik yang akan terjadi dalam semua pekerjaan yang mengakibatkan tingginya prestasi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui terdapat pengaruh langsung negatif konflik terhadap kinerja. Dengan meminimallisir segala konflik yang akan terjadi dalam semua pekerjaan yang mengakibatkan tingginya kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Konflik**

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung negatif kepemimpinan terhadap konflik dengan nilai koefisien korelasi sebesar -0,499 dan nilai koefisien jalur sebesar -0,499. Ini memberikan makna kepemimpinan berpengaruh langsung negatif terhadap konflik.

Muhamad Afzalur Rahim (2006:1530) mengungkapkan pengaruh kepemimpinan dan

konflik dalam bukunya yang berjudul *Managing Conflict in Organization* bahwa, *"leadership can influence other variables, such as task structure, group position, size, and so on, which affect amount of intragroup conflict and the styles of handling conflict by the group members"*. Kepemimpinan dapat mempengaruhi variabel lain, seperti struktur tugas, posisi kelompok, ukuran dan sebagainya, yang mempengaruhi jumlah konflik di dalam kelompok dan gaya penanganan oleh anggota kelompok.

Richard L. Morril (2010:276) mengungkapkan pengaruh Kepemimpinan dan Konflik dalam bukunya yang berjudul *Strategic Leadership* bahwa, *"our explorations bring to light some of the conditions that must be met in order for a process of strategic leadership to deal affectively with structural conflict"*. Kami memberikan ide-ide tentang beberapa kondisi yang harus dipenuhi, agar dalam menangani secara efektif proses kepemimpinan strategi yang sesuai dengan struktur konflik.

Masih dalam buku yang sama Richard L. Morril (2010:280) mengungkapkan pengaruh kepemimpinan dan konflik bahwa, *"we have described leadership as an integrative process of sense making, choice, and action that influences group and individuals to pursue shared goals in the context of change and conflict"*. Kami telah mendeskripsikan kepemimpinan sebagai suatu proses integratif dalam membuat keputusan dan tindakan yang mempengaruhi kelompok individu untuk mencapai tujuan bersama dalam konteks perubahan konflik.

Berdasarkan hasil penelitian, maka diketahui terdapat pengaruh langsung negatif kepemimpinan terhadap konflik Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dalam penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik terhadap Prestasi kerja Pegawai

Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Prestasi Kerja. Artinya, Kepemimpinan yang efektif menyebabkan peningkatan Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang.
2. Konflik berpengaruh langsung negatif terhadap Prestasi Kerja. Artinya, penurunan Konflik menyebabkan peningkatan Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang.
3. Kepemimpinan berpengaruh langsung negatif terhadap konflik. Artinya, Kepemimpinan yang efektif menyebabkan penurunan konflik Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang.

Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tangerang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan konflik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- A.B Rami Shani, Dawn Chandler, Jean-Francois Coget, and James B. Lau, Behavior in Organizations: An Eksperiential Approach. International Edition Singapore: McGraw- Hill Education, 2009
- Fred Luthans, Organizational Behavior New York: McGraw- Hil,2008
- Gary Yukl, Leadership in Organizations, seven edition New Jersey Pearson Education Inc, 2010
- Ivancevich, Konopake, and Matteson, Organizational behavior and Managemen, Eight Edition Newyork: McGraw- Hill, 2008
- John R. Schemerhon, Organization Behavior, Eight Edition USA : John Wiley & Sons, Inc.,2003
- John B. miner organizational behavior New York: McGraw-Hill, 2007
- McShane and Von Glinow, Organizational Behavior: Emergning Knowlegde and Partice For The Real World New York: McGraw- Irwin, 2010
- Muhamad Afzalur Rahim, Managing Conflict in Organization Third Edition England: Prentice Hall, 2006
- Nancy Langton dan Stepen Robbins, Fuldamental Organizational Behavior Canadian:Rentice Hall, 2010
- R. Wayne Pace, dan Don Faules, Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan Kinerja Perusahaan, Diterjemahkan: Abdul hamid hadi Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002
- Richarld L. Morril, Strategic Leadership Third Edition First Rowman and Littlefield paperback editon 2010
- Richarld L. Morril, Strategic Leadership Third Edition First Rowman and Littlefield paperback editon 2010
- Siregar, Kamus Indonesia- Inggris. Jakarta: PT Aksara Binacendekia, 1990
- Wibiwo, Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2010
- Sarlitc Wirawan Sarwono, Psikologi Sosial Jakarta: Balai Pustaka, 2001
- Stepen P. Robbins and Timothy A.Jugde,Organizational Behavior New Jersey: Pearson,2007
- Stepen P.Robbins, Timothy A. Jugde, Organizational Behavior New jesley: Upper Saddle River-Pearson, 2013
- Schemerhon, Organizational behavior Davers: John Wiely & Sons, 2010