

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KONFLIK SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Sunarmi

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar

Erni Widajanti

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

Aim of this research is to know influence organization structure to officer performance and influence organization structure to officer performance that moderate conflict. This research take location at Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi of Karanganyar Regency, regency with reason of that the office has merger so available adequate data in order to supporting this research. Population in this research is all officer of Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Of Karanganyar Regency counted 115 people and all as sample. Data collecting done with questionnaire, observation, bibliography study and documentation. Technique analyzed data the used t test, F test, determination test, Frucot dan Sharon Test. Result of research: value t test of organization structure result 8,479 with p-value 0,000 < 0,05 that means organization structure have influence to performance. Thats mean's, the first hipotesis can be actually. Result interaction test of organization structure with conflict $|X_1-X_2|$ result value -1,887 with p value 0,062 > 0,05. Thats mean's, the second hipotesis can't be actually. But, R^2 result show that conflict can strong influence organization structure to performance.

Keywords: organization structure, conflict, performance.

PENDAHULUAN

Seiring dengan pelaksanaan Otonomi Daerah sejak tahun 1999 membawa konsekuensi bagi Pemerintah Daerah berupa kemandirian dalam memenuhi keuangan daerah sekaligus memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Pemberlakuan otonomi daerah tersebut berdampak pada keberadaan badan atau dinas yang ada di wilayah Kabupaten. Utamanya di Kabupaten Karanganyar, dinas yang dimaksud adalah Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Sebelum adanya perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) baru tahun 2009 sebagai konsekuensi pemberlakuan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, Dinas tersebut berdiri terpisah yaitu Kantor Kesejahteraan Sosial (Kesos) dan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Disnakertrans).

Reorganisasi tersebut dimaksudkan sebagai upaya menjadikan Dinas Daerah menjadi lebih baik dalam melaksanakan

pelayanan publik. Diawali dengan perubahan visi dan misi Dinas baru lebih ditujukan pada peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Langkah perbaikan tersebut ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat, mengingat pemberlakuan otonomi daerah adalah dalam rangka menciptakan *good governance* serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dalam membentuk citra Pemerintah Daerah.

Langkah selanjutnya adalah meningkatkan citra organisasi di mata masyarakat. Dasar yang dibangun adalah kepercayaan dari masyarakat dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Citra organisasi adalah gambaran orang banyak mengenai organisasi yang tercermin dari pelayanan dan kinerja yang dilaksanakan oleh para pegawainya melalui pengembangan pegawai memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat sehingga tercipta kepuasan.

Sudah menjadi komitmen setiap pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar dalam mencapai tujuan organisasi dengan selalu berupaya memberikan pelayanan terbaik di bidang sosial, ketenagakerjaan dan transmigrasi, khususnya di Kabupaten Karanganyar. Untuk mendukung hal tersebut dilakukan peningkatan kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar, antara lain dilakukannya penataan struktur organisasi melalui pemberlakuan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) baru dan mengelola konflik dalam organisasi sehingga pegawai lebih giat dan bergairah kerja dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, pencapaian tujuan organisasi tidak lepas dari pengelolaan konflik organisasi yang baik, yaitu penanganan konflik serta pengarahannya sehingga konflik dapat diberdayakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan tingkat para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu (Henry Simamora, 2005: 50). Seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tidak lepas dari berbagai faktor internal maupun eksternal dalam diri pegawai. Faktor internal misalnya motivasi, kepuasan dan sebagainya sedangkan faktor eksternal misalnya konflik dalam organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan sebagainya. Sesuai uraian tersebut, maka faktor internal yang dibahas dalam penelitian ini adalah struktur organisasi sedangkan faktor eksternal yang dibahas adalah konflik.

Kinerja yang tinggi akan tercapai apabila dalam struktur organisasi, pegawai ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan keahliannya. Sebab, sebuah organisasi tentunya mempunyai struktur atau bentuk. Struktur organisasi menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal, sehingga bentuk struktur organisasi akan

berpengaruh pada kelancaran aliran kegiatan pada organisasi tersebut. Kesesuaian struktur organisasi akan membantu pegawai yang terlibat di dalamnya dalam menjalankan perannya masing-masing sehingga kegiatan dalam organisasi dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya.

Adanya kinerja yang tinggi dari seseorang pegawai dapat membantu mewujudkan tujuan organisasi secara optimal. Organisasi merupakan wadah di mana banyak orang berkumpul dan saling berinteraksi. Organisasi juga terbentuk karena adanya kesamaan misi dan visi yang ingin dicapai. Dari sini setiap individu atau unsur yang terdapat di dalam organisasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung harus memegang teguh apa yang menjadi pedoman dan prinsip di dalam organisasi tersebut. Sehingga untuk mencapai visi dan menjalankan misi yang digariskan dapat berjalan dengan baik. Seiring berjalannya waktu, di dalam organisasi kerap terjadi konflik baik konflik internal maupun eksternal antar organisasi. Konflik sendiri tidak selalu harus dihindari karena tidak selalu negatif akibatnya. Berbagai konflik yang ringan dan dapat dikendalikan (dikenal dan ditanggulangi) dapat berakibat positif bagi mereka yang terlibat maupun bagi organisasi

Terkait dengan penelitian ini, pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar terdapat permasalahan yang berhubungan dengan struktur organisasi, konflik dan kinerja pegawai yaitu: perubahan struktur organisasi dengan adanya penggabungan Dinas Sosial dan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi membuat tata kerja organisasi belum terkoordinasi dengan baik, sehingga dari pengamatan di lapangan struktur organisasi mengakibatkan duplikasi pekerjaan pada bagian yang berbeda. Struktur organisasi membuat pembagian tugas dan kewenangan cenderung kurang jelas sehingga apabila ada permasalahan sering terjadi lempar tanggung jawab sedangkan apabila ada proyek saling tarik ulur. Keadaan tersebut mengakibatkan munculnya konflik dalam organisasi.

Konflik pada Dinas Sosial dan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi teramati

dari penggunaan aset Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang belum terkoordinasi. Pegawai belum dikelola secara optimal yang ditunjukkan dengan masih adanya kesenjangan antar pegawai yang masih cenderung bekerja mengedepankan bagiannya masing-masing, Kepala Bagian tanpa disadari seringkali mempunyai kedekatan dengan pimpinan sehingga menimbulkan kecemburuan kerja serta adanya persaingan antar pegawai dalam perhatian pimpinan. Selain itu, duplikasi tugas dan kewenangan antar bagian juga menjadi sumber pemicu berkembangnya konflik dalam organisasi.

Kinerja pegawai belum optimal ditunjukkan dengan tingkat penyelesaian pekerjaan oleh para pegawai. Masih ada pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu sesuai dengan rencana kerja. Selain itu, berbagai berkas pelayanan masyarakat terkait dengan masalah ketenagakerjaan terkadang tidak segera ditangani sehingga dalam keseharian pun nampak adanya pekerjaan yang menumpuk.

Terkait dengan judul, maka perumusan penelitian ini adalah: 1) Apakah struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar? 2). Apakah konflik memoderasi pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar? Sedangkan hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut: 1). Terdapat pengaruh yang signifikan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar. 2). Pengaruh struktur organanisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar dimoderasi oleh konflik.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah pola tentang hubungan antara berbagai komponen dan bagian organisasi. "Struktur organisasi adalah cara suatu aktivitas organisasi dibagi, diorganisir, dan dikoordinasikan" (Winardi, 2004: 59). Pada organisasi formal struktur direncanakan dan merupa-

kan usaha sengaja untuk menetapkan pola hubungan antara berbagai komponen, sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif. Sedangkan pada organisasi informal, struktur organisasi adalah aspek sistem yang tidak direncanakan dan timbul secara spontan akibat interaksi peserta. Berdasarkan pendapat di atas bahwa struktur organisasi-organisasi memberikan kerangka yang menghubungkan wewenang karena struktur merupakan penetapan dan penghubung antar posisi para anggota organisasi. Jika seseorang memiliki suatu wewenang, maka dia harus dapat mempertanggungjawabkan wewengangnya tersebut .

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan (Moekijat, 2004: 82).

Dari beberapa definisi tentang struktur organisasi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah hubungan yang relatif tetap di antara berbagai tugas yang ada dalam organisasi dan didalamnya terdapat hirarki secara terstruktur pembagian tugas dan kewenangan serta mekanisme koordinasi antar bagian dalam struktur organisasi tersebut.

Menurut pendapat Charington (2004: 23) bahwa struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap di antara berbagai tugas yang ada dalam organisasi. Perubahan struktur organisasi akan berdampak pada tujuan, strategi dan teknologi desain pekerjaan dan sumber daya manusia. Adapun perubahan organisasi faktor utama yang dijadikan alasan untuk melakukan perubahan adalah lingkungan eksternal yang selalu berubah dan dinamis, sehingga mendorong organisasi untuk berusaha menyesuaikan dengan perubahan-perubahan. Sudarmo dan Sudito (2004: 53) menyatakan bahwa perubahan organisasi berkaitan dengan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi

dan membantunya dalam menanggapi perubahan dari faktor lingkungan.

Konflik

Robbins dalam Winardi (2004: 278) mengemukakan bahwa "Konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif". Sedang menurut Luthans dalam Hasibuan (2004:57), "Konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia". Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan.

Perbedaan pendapat tidak selalu berarti perbedaan keinginan. Oleh karena konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik. Persaingan sangat erat hubungannya dengan konflik karena dalam persaingan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus kearah konflik, terutama bila ada persaingan yang menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan aturan yang disepakati. Permusuhan bukanlah konflik karena orang yang terlibat konflik bisa saja tidak memiliki rasa permusuhan. Sebaliknya orang yang saling bermusuhan bisa saja tidak berada dalam keadaan konflik.

Menurut Winardi (2004: 384) bahwa intisari konflik berkaitan dengan persoalan, ketidaksesuaian pendapat, kontradiksi atau ketidaksetaraan. Maka konflik dirumuskan sebagai situasi dimana terdapat adanya tujuan-tujuan, kognisi-kognisi atau emosi-emosi yang tidak sesuai satu sama lain pada diri individu-individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan atau intervensi yang bersifat antagonistik.

Menurut Ross Stagner dalam Winardi (2004: 384) bahwa "Konflik merupakan sebuah situasi dimana dua orang (atau lebih) menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai

oleh salah seorang di antara mereka, tetapi hal ini tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak". Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa konflik terdapat adanya dua pihak atau lebih, masing-masing pihak memobilisasi energi atau sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu, sebuah objek atau situasi tertentu yang dikehendaki, dan masing-masing pihak beranggapan bahwa pihak lain merupakan sebuah kendala atau ancaman baginya dalam hal mencapai tujuan.

Kinerja

Kinerja secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran hasil pada fungsi jabatan atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Secara singkat kinerja disebutkan sebagai suatu kesuksesan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Moh. As'ad, 2005: 63). "Kinerja adalah hasil yang dicapai atau prestasi yang dicapai pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi" (Faustino Cardoso Gomes, 2004: 117). T. Hani Handoko (2005: 53) mengistilahkan "Kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai".

Menurut Henry Simamora (2005: 50), "Kinerja adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan". Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja pegawai selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target atau sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut (John Soeprihanto, 2003: 72).

Dari beberapa definisi tentang kinerja maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh pegawai suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan periode waktu tertentu.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar yang terletak di Komplek Perkantoran Cangkalan Karanganyar.

Sesuai dengan kedudukannya, Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar memiliki wilayah operasional se Kabupaten Karanganyar. Alasan pemilihan lokasi penelitian adalah adanya perubahan struktur organisasi berupa penggabungan dua satuan kerja perangkat daerah yaitu kantor Kesejahteraan Sosial dengan Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja menjadi Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar sebanyak 115 orang. Sampel yang diambil dalam penelitian ini semua dari populasi atau sebanyak 115 orang pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dokumentasi. Kuesioner yang digunakan dengan pernyataan positif (*favourable*) menggunakan skala Likert dengan skala: jawaban sangat setuju nilai 5, setuju nilai 4, netral nilai 3, tidak setuju nilai 2 dan sangat tidak setuju nilai 1. Item angket dengan pernyataan negatif (*unfavourable*) menggunakan skala Likert dengan skala: jawaban sangat setuju nilai 1, setuju nilai 2, netral nilai 3, tidak setuju nilai 4 dan sangat tidak setuju nilai 5.

Uji validitas dalam penelitian ini adalah korelasi *Pearson Product Moment*. Cara yang digunakan adalah melakukan korelasi antara skor tiap item pernyataan dalam suatu variabel dengan total skornya. Dengan kriteria pengujian jika nilai probabilitas yang diperoleh dari hasil perhitungan $< 0,05$, maka butir-butir pernyataan kuesioner adalah valid atau sah, sebaliknya jika nilai probabilitas $\geq 0,05$, maka butir-butir pernyataan kuesioner adalah tidak valid atau tidak sah (Suharsimi Arikunto, 2005: 147). Hasil uji validitas untuk variabel struktur organisasi, konflik dan kinerja mempunyai nilai probabilitas (p) $< 0,05$. Dengan demikian semua pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid.

Pengujian reliabilitas angket pada penelitian dilakukan dengan mengguna-

kan *Cronbach Alpha*, dengan alat bantu program SPSS. Kriteria keputusan reliabel tidaknya kuesioner dinyatakan apabila nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ adalah reliabel, sebaliknya apabila nilai *Cronbach Alpha* $\leq 0,60$ adalah tidak reliabel (Suharsimi Arikunto, 2005: 17). Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai koefisien reliabilitasnya untuk variabel struktur organisasi, konflik dan kinerja lebih besar dari nilai kritis *Alpha Cronbach* sebesar 0,6 sehingga semua pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Salah satu cara mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan *Varians Inflation Factor (VIF)*. Kriteria pengujian jika nilai *tolerance* variabel independen $> 0,10$ dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) < 10 berarti tidak terjadi multikolinearitas, sebaliknya jika nilai *tolerance* variabel independen $< 0,10$ dan nilai VIF > 10 dikatakan terjadi multikolinearitas, yang berarti tidak lolos uji (Imam Ghazali, 2007: 43). Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 sedangkan nilai VIF < 10 . Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dapat dilakukan dengan uji *Run (Run test)* bertujuan untuk mengetahui apakah data residual terjadi secara random atau tidak. Kriteria pengujiannya, jika nilai probabilitas $\leq 0,05$ ditolak karena terjadi autokorelasi dan nilai probabilitas $> 0,05$ diterima karena tidak terjadi autokorelasi (Imam Ghazali, 2007: 52). Hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa *Unstandardized residual (res-1)* menghasilkan nilai *Tests Value (a)* sebesar 0,21990, nilai Z sebesar -0,468 dengan *asympt sign (2-tailed)* sebesar 0,640 yang menunjukkan lebih besar dari 0,05. Berarti bahwa *res-1* yang diujikan adalah random sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Metode untuk menguji heteroskedastisitas dengan menggunakan metode *Glejser*, yang dilakukan dengan meregresikan kembali nilai absolute residual yang diperoleh yaitu (e_i) atas variabel dependen (Damodar Gujarati, 2005: 187). Dengan ketentuan melihat signifikansinya terhadap derajat kepercayaan 5%, apabila nilai probabilitas $> 0,05$, maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sebaliknya apabila nilai probabilitas $\leq 0,05$, maka terjadi heteroskedastisitas (Imam Ghazali, 2007: 47). Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa *p-value* dari setiap variabel bebas $> 0,05$, maka tidak signifikan atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

4. Uji Normalitas

Pengujian dilakukan melalui uji statistik yaitu dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Kriterianya, jika nilai probabilitas $> 0,05$ maka data terdistribusi normal, tetapi jika nilai probabilitas $\leq 0,05$ maka data terdistribusi tidak normal (Imam Ghazali, 2007: 54). Dari uji normalitas dapat diketahui bahwa nilai *Unstandarsized Residual* menghasilkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 1,332 dengan *p-value* sebesar 0,057. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *p-value* $> 0,05$ sehingga data berdistribusi normal. Hal itu menunjukkan bahwa sebaran data mendekati distribusi normal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil jawaban responden untuk variabel struktur organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun pengklasifikasian sebagai berikut: (1) kategori tinggi adalah nilai = 44 – 50, (2) kategori sedang adalah nilai = 38 – 43, (3) kategori rendah adalah nilai = 31 – 37. Dengan dasar tiga kategori tersebut maka tiap-tiap responden dapat dikelompokkan ke dalam interval tertentu, sehingga diperoleh hasil jawaban kuesioner dari responden tentang struktur organisasi yang menunjukkan sebanyak 43 responden (37,39%) menyatakan kategori tinggi, 55 responden (47,83%) menyatakan kategori

sedang dan 17 responden (14,78%) menyatakan kategori rendah. Dengan demikian sebagian besar responden menyatakan struktur organisasi dengan kategori sedang.

Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel konflik dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun pengklasifikasian sebagai berikut: (1) kategori tinggi adalah nilai = 42 – 47, (2) kategori sedang adalah nilai = 36 – 41, (3) kategori rendah adalah nilai = 30 – 35. Dengan dasar tiga kategori tersebut maka tiap-tiap responden dapat dikelompokkan ke dalam interval tertentu, sehingga diperoleh hasil jawaban kuesioner dari responden tentang konflik yang menunjukkan sebanyak 20 responden (17,39%) menyatakan konflik dalam kategori tinggi, 75 responden (65,22%) menyatakan bahwa konflik dalam kategori sedang, dan 20 responden (17,39%) menyatakan bahwa konflik dalam kategori rendah. Dengan demikian sebagian besar responden menyatakan bahwa konflik dalam kategori sedang. Hal tersebut sesuai dengan kondisi dinas sendiri yang merupakan hasil merger dari dua dinas yang berbeda yaitu Dinas Sosial dengan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi sehingga masih adanya konflik kepentingan dari dua organisasi yang semula terpisah.

Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun pengklasifikasian sebagai berikut: (1) kategori tinggi adalah nilai = 39 – 46, (2) kategori sedang adalah nilai = 32 – 38, (3) kategori rendah adalah nilai = 25 – 31. Dengan dasar tiga kategori tersebut maka tiap-tiap responden dapat dikelompokkan ke dalam interval tertentu, sehingga diperoleh hasil jawaban kuesioner dari responden tentang kinerja yang menunjukkan sebanyak 50 responden (43,48%) menyatakan kinerja berkategori tinggi, 56 responden (48,70%) menyatakan kinerja dalam kategori sedang, dan 7 responden (7,82%) menyatakan kinerja dalam kategori rendah. Dengan demikian sebagian besar responden memiliki kinerja berkategori sedang.

Analisis Regresi Linier Berganda

Dari analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan regresi berganda yaitu:

$$Y = -4,318 + 0,512 X_1 + 0,516 X_2$$

Interpretasi dari persamaan regresi tersebut adalah:

1. Konstanta (a) sebesar -4,318 (bertanda negatif), artinya apabila tidak ada struktur organisasi dan konflik, maka kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar adalah negatif.
2. Koefisien regresi variabel struktur organisasi (b_1) sebesar 0,512 (bernilai positif), artinya pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar adalah positif, apabila struktur organisasi semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai dengan asumsi konflik dianggap tetap.
3. Koefisien regresi variabel konflik (b_2) sebesar 0,516 (bernilai positif), artinya pengaruh konflik terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar adalah positif, artinya apabila konflik dalam organisasi dikelola dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai, dengan asumsi struktur organisasi dianggap tetap.

Uji t

Kriteria pengujian apabila p value $\geq 0,05$ maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel struktur organisasi (X_1) dan konflik (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Apabila p value $< 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan variabel struktur organisasi (X_1) dan konflik (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Uji t pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja, diperoleh nilai t hitung (8,479) dengan nilai p -value $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak, berarti terdapat pengaruh yang signifikan struktur organisasi terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 1 yang berbunyi "Terdapat pengaruh signifikan struktur organi-

sasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar" terbukti kebenarannya.

Uji t pengaruh konflik terhadap kinerja, diperoleh nilai t hitung (7,916) $>$ dengan nilai p -value $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak, berarti terdapat pengaruh yang signifikan konflik terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 2 yang berbunyi "Terdapat pengaruh signifikan konflik terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar" terbukti kebenarannya.

Uji F

Kriteria pengujian apabila p value $\geq 0,05$ maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak tepat. Apabila p value $< 0,05$ maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini sudah tepat. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai F_{hitung} 240,117 dengan p value $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian maka model yang digunakan dalam penelitian ini tepat, artinya struktur organisasi maupun konflik memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan pengaruh variabel independen (struktur organisasi dan konflik) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) dalam bentuk persen. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi diperoleh *adjusted R square* diperoleh angka 0,808. Hal itu berarti 80,8% kinerja dipengaruhi oleh struktur organisasi dan konflik, sedangkan sisanya $(100\% - 80,8\%) = 19,2\%$ dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Uji Selisih Mutlak

Berdasarkan hasil selisih mutlak diperoleh nilai *Constanta* (a) sebesar 0,091. *Unstandardized Coefficients* struktur organisasi sebesar 0,476, *Unstandardized Coefficients* struktur organisasi sebesar 0,490, dan *Unstandardized Coefficients* absolut perbedaan antara X_1 dan X_2 sebesar -0,162. Hasil uji koefisien parsial

diketahui bahwa interaksi struktur organisasi dengan konflik $|X_1-X_2|$ tidak signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar -1,887 dengan tingkat signifikansi $0,062 > 0,05$ adalah tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa konflik tidak memoderasi pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai. Sesuai hasil tersebut maka hipotesis 3 yang berbunyi "Pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar dimoderasi oleh konflik" tidak terbukti kebenarannya.

Untuk mengetahui apakah variabel moderating tersebut memperkuat atau memperlemah pengaruh, bisa dilihat dari nilai R^2 regresi linear berganda dibandingkan dengan nilai R^2 selisih mutlak. Nilai R^2 regresi linear berganda sebesar 0,808 sedangkan R^2 nilai selisih mutlak sebesar 0,812 yang berarti R^2 regresi linear berganda $(0,808) < R^2$ nilai selisih mutlak $(0,812)$. Dengan demikian maka konflik justru memperkuat pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja.

Implikasi

Struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti upaya restrukturisasi yang seimbang dengan memperhatikan beban kerja, mata rantai perintah, penjabaran tugas pokok dan fungsi secara jelas diperlukan untuk peningkatan kinerja. Langkah-langkah yang dapat ditempuh adalah: (a) Adanya pembinaan bagi para pegawai khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaporan serta kewenangan yang diemban pada masing-masing bagian, (b) Rapat koordinasi guna penjabaran tugas bagi para pegawai sehingga sesuai prosedur yang ditentukan organisasi, (c) Laporan hasil penyelesaian kerja secara rutin, dan (d) Dukungan para pegawai atas kebijakan pimpinan yang mengarah pada kemajuan organisasi.

Konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti upaya mengelola konflik dalam organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini dapat ditempuh dengan

jalan: (a) Pemberian kesempatan yang seluas-luasnya dan mendorong kemauan pegawai untuk maju sehingga tidak terjadi konflik kepentingan antar pegawai, (b) Penyediaan fasilitas kerja dalam jumlah dan mutu yang cukup sehingga tidak terjadi konflik dalam pemanfaatan sumber daya kantor, (c) Pemberian peluang yang sama terhadap pegawai yang sudah layak dipromosikan lebih-lebih pegawai yang berprestasi, (d) Peningkatan perhatian dan penghargaan kepada pegawai, (e) Semaksimal mungkin melibatkan pegawai dalam pelaksanaan tugas, (f) Meningkatkan kualitas hubungan dan komunikasi sesama pegawai melalui rapat koordinasi untuk menyamakan persepsi dalam penentuan target sekaligus pencapaian tujuan organisasi.

Struktur organisasi dan konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang berarti upaya memanfaatkan struktur organisasi dan konflik secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja. Langkah-langkah manajerial yang dapat ditempuh adalah: (a) efektivitas pemanfaatan jam kerja dalam penyelesaian tugas dan ketepatan waktu kerja, (b) peningkatan tanggung jawab pegawai dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan, (c) peningkatan pengetahuan terhadap pegawai akan pekerjaan, (d) mendorong kemandirian dan kemampuan bekerja sama antar pegawai, (e) meningkatkan keterampilan pegawai dalam bekerja.

Kebijakan

Dalam struktur organisasi, perlu dipertahankan dan ditingkatkan hal-hal yang menyangkut masalah-masalah struktur organisasi. Untuk itu dilakukan hal-hal sebagai berikut: 1) Peninjauan beban kerja pada tiap bagian untuk mengidentifikasi apakah setiap bagian memiliki beban kerja yang proporsional. 2) Penjabaran tugas pokok dan fungsi yang diatur dalam Perda maupun Keputusan Bupati dengan petunjuk teknis dan operasional pelaksanaan tugas. 3) Analisis jabatan sehingga memenuhi *aspek right man in right place* untuk menciptakan spesialisasi pekerjaan pada pegawai-pegawai yang memiliki keahlian dalam bidangnya.

Konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti upaya memanfaatkan konflik sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini dapat ditempuh dengan jalan: 1) Komunikasi organisasi baik antara pimpinan dengan staf, antar staf dalam satu bagian maupun lain bagian dioptimalkan melalui rapat koordinasi yang melibatkan semua bagian dalam organisasi. 2) Kualitas hubungan pribadi antar pegawai ditingkatkan dengan cara sering melibatkan para pegawai untuk bekerja secara bersama-sama sesuai dengan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. 3) Persepsi positif pegawai terhadap organisasi diwujudkan dengan memberikan perhatian dan penghargaan yang proporsional sehingga tidak timbul praduga antar pegawai.

Kinerja pegawai perlu dipertahankan dengan melibatkan para staf dalam penyelesaian pekerjaan (struktur organisasi partisipatif) dan penilaian kinerja secara objektif berdasarkan pencapaian kerja setiap pegawai.

KESIMPULAN

Hasil uji t variabel struktur organisasi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 8,479 dengan $p-value$ sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan "Terdapat pengaruh signifikan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganya" terbukti kebenarannya.

Uji t pengaruh konflik terhadap kinerja, diperoleh nilai t_{hitung} (7,916) > dengan nilai $p-value$ $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak, berarti terdapat pengaruh yang signifikan konflik terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 2 yang berbunyi "Terdapat pengaruh signifikan konflik terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganya" terbukti kebenarannya.

Hasil uji selisih interaksi variabel struktur organisasi dengan konflik $|X_1 - X_2|$ diperoleh nilai t_{hitung} -1,887 dengan $p-value$ $0,062 > 0,05$. Hal itu berarti nilai interaksi tidak signifikan, artinya konflik tidak memoderasi pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja. Berdasarkan

hasil tersebut maka hipotesis 3 yang berbunyi: "Pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganya dimoderasi oleh konflik" tidak terbukti kebenarannya. Meski tidak memoderasi pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja, hasil uji R^2 diketahui bahwa konflik justru memperkuat pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Charington, 2004, *Kinerja, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Lupito. Gramedia, Jakarta.
- Foustino Cardoso Gomes, 2004, *Produktivitas dan Mutu Kehidupan*, Gramedia, Jakarta.
- Gujarati, Damodar, 2003, *Basic Econometrics*, Edisi Keempat, McGrawHill Kogakusha Ltd, Tokyo.
- Malayu Hasibuan, SP, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Gunung Agung, Jakarta.
- Henry Simamora, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*,: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) YKPN, Yogyakarta.
- Imam Ghozali, 2007, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Diponegoro University Press, Semarang.
- John Soeprihanto, 2003, *Manajemen Bisnis*, Grasindo, Jakarta.
- Moekijat. 2004, *Manajemen kepegawaian (Personnel Management)*, Alumni, Bandung.
- Moh. As'ad, 2005, *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta.
- Suharsimi Arikunto, 2005, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- T. Hani Handoko, 2005, *Manajemen Personalialia, dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Kesebelas, BPFE, Yogyakarta.
- Winardi, 2004, *Perencanaan dan Pengawasan Dalam Bidang Manajemen*, Mandar Maju, Jakarta.