

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, STRES KERJA, BEBAN KERJA
TERHADAP
KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN
PADA UNIVERSITAS JEMBER**

Nining Ratna Himawati

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Jember

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze and prove the influence of leadership style, job stress, workload on job satisfaction in improving the performance of employees at the University of Jember. Total population of 548 people is taken from employees Bureau I, II Bureau and Bureau III at the University of Jember. The total sample of 125 respondents drawn using proportional random sampling technique sampling, and data analysis techniques using Structural Equation Modeling (SEM) with the help of AMOS software. The results of the study explained that occurred a significant effect on the latent exogenous variables that influence leadership style, job stress, workload against intervening variable is satisfaction in improving the performance of (endogenous latent variables). This is demonstrated by the significant figures and valid in every model tested.

Keywords: *leadership style, job stress, workload, satisfaction, performance.*

PENDAHULUAN

Di zaman yang semakin modern dan maju, maka wajar suatu organisasi atau lembaga perlu adanya suatu perubahan untuk menuju tercapainya suatu tujuan. Dimana perubahan itu terjadi sebagai akibat yang timbul dari suatu proses yang terjadi kemudian dan menggambarkan antara sebelum dan sesudah peristiwa tersebut baik itu berkaitan dengan perubahan fisik, ide, gagasan, gaya kepemimpinan yang hasilnya mungkin positif, mungkin negatif atau mundur. Menurut Robbins (Winardi, 2005:7)

terdapat adanya lima macam alasan mengapa individu-individu menentang perubahan yaitu kebiasaan, kepastian, faktor pemrosesan informasi secara selektif dan perasaan takut terhadap hal-hal yang tidak diketahui, faktor-faktor ekonomi. Perubahan dalam suatu organisasi atau lembaga dibentuk untuk mencapai tujuan bersama artinya untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar, dimana manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota

organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner dan Freeman dalam Wibowo, 2012:9).

Setiap perubahan memiliki potensi bagi seseorang untuk kehilangan pekerjaan, penurunan upah, perubahan pekerjaan, perubahan peraturan, perubahan lingkungan, perubahan ekonomi, tidak dapat menerima tantangan yang datang dari terjadinya perubahan, keadaan dimana seseorang yang telah terbiasa zona aman dalam bekerja dan kenyamanan peningkatan ekonomi dan lain-lain. Dengan demikian suatu perubahan dapat menimbulkan ketidakamanan dan ketidaknyamanan secara ekonomis pada karyawan. Yang pada akhirnya menyebabkan orang menjadi resistensi atau menolak terhadap perubahan. Resistensi sering terjadi karena pimpinan dan pekerja melihat perubahan dari sudut pandang yang berbeda. Bagi pimpinan atau manajer senior, perubahan berarti peluang, baik untuk lembaga maupun dirinya sendiri. Akan tetapi bagi banyak pekerja atau karyawan perubahan

dilihat sebagai kekacauan dan gangguan. Menurut Peter Scholtes (Wibowo, 2012:152) berpandangan bahwa pada dasarnya karyawan tidak menolak perubahan, tetapi mereka menolak diubah

Berkaitan dengan perubahan yang terjadi maka diperlukan sosok pimpinan yang mampu memimpin organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut (Sunyoto,2013:24) menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan. Oleh karenanya sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya.

Disamping itu salah satu dampak dari perubahan adalah stres kerja. Menurut (Sunyoto, 2013:42) bahwa stres merupakan sesuatu yang wajar dan dialami oleh siapa saja termasuk karyawan. Stres yang dialami oleh karyawan dapat disebabkan oleh berbagai faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Oleh sebab itu organisasi harus dapat mengelola bagaimana stres yang berdampak negatif terhadap kinerja

dialihkan menjadi berdampak positif, meskipun demikian tanggungjawab mengelola stres ini tidak hanya dibebankan kepada organisasi tetapi juga individu karyawan. Selanjutnya, menurut (Mangkunegara, 2003:157) bahwa penyebab stres kerja antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat. Artinya bahwa pemberian beban kerja menjadi tugas dan kebijakan yang dilakukan oleh suatu lembaga yang akan diberikan pada setiap karyawan hendaknya sesuai dengan bidang dan kemampuannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa beban kerja merupakan salah satu sumber stres yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan tiap karyawan, baik itu *overload* atau *underload*.

Sesuai dengan tindakan motivasi karyawan yaitu kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang

dihadapi di lingkungan kerjanya (Sunyoto, 2013:15). Menurut Robbins & Stephen.P (2001:148), kepuasan kerja seseorang dipengaruhi banyak faktor, tidak hanya dinilai dari faktor gaji saja, namun juga berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri serta faktor lainnya, seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja, lingkungan kerja dan aturan-aturan. Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dapat dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Membahas perubahan yang berdampak pada kinerja, menurut (Sedarmayanti, 2004:176) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Oleh

karenanya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Dengan kata lain kinerja sumber daya aparatur pemerintah akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik. Pemberian gaji dan adanya harapan merupakan hal yang dapat menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik (Sedarmayanti, 2004:177). Oleh karena itu adanya perubahan, khususnya perubahan beban kerja kiranya dapat dipahami bersama oleh karyawan tentang perubahan yang terjadi dilingkungan tempat bekerja yang merupakan dampak dari implementasi peraturan pemerintah, dengan harapan karyawan berpikir positif, perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan dedikasi yang tinggi terhadap lembaga. Dengan demikian lembaga dapat memaksimalkan potensi karyawannya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis

pengaruh gaya kepemimpinan, stres kerja, beban kerja terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember.

LANDASAN TEORI

Menurut (Sunyoto, 2013:34), kepemimpinan adalah sebagai suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen tetapi bukan semuanya. Sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik.

Stres Kerja menurut (Hariandja, 2002:303) adalah situasi ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat berat dan hambatan-hambatan yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres

dalam bekerja terjadi karena terdapatnya tumpang tindih atau tidak jelasnya *job description*, kurangnya komunikasi sampai pada buruknya kondisi kerja.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) Menurut Sunyoto (2013:26) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya, dimana ada tiga dimensi penting pada kepuasan kerja tersebut, Pertama kepuasan kerja adalah suatu tanggapan (*response*) emosional pada suatu situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan kesesuaian antara hasil dan harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait.

Menurut (Munandar, 2001:383) mendefinisikan bahwa beban kerja berlebih atau terlalu

sedikit kuantitatif yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak atau sedikit diberikan kepada pegawai untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu misalkan: laporan keuangan tiap bulan, sedangkan beban kerja berlebih atau terlalu sedikit kualitatif yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas atau tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja.

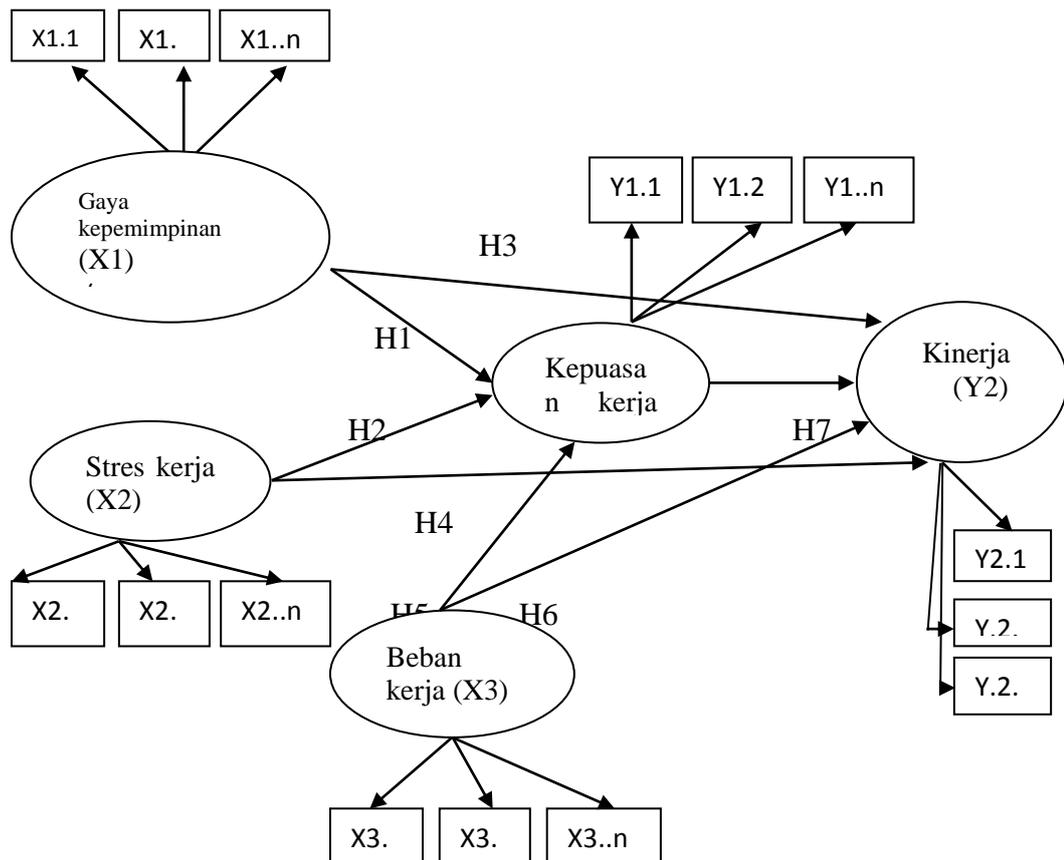
Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti, 2004:176).

Hipotesis

H1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember.

- H2. Stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember.
- H3. Beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember.
- H4. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember.
- H5. Stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember.
- H6. Beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember.
- H7. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember.

Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian, menurut Tjiptono (2004). *Explanatory research* bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survey artinya suatu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data untuk mewakili seluruh populasi (Singarimbun dan Effendi, 1989 : 3-5).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian adalah karyawan tetap tenaga kependidikan dan karyawan tidak tetap tenaga kependidikan pada Bidang Akademik dan Kemahasiswaan (Biro I), Bidang

Administrasi Umum dan Keuangan (Biro II), Bidang Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi (Biro III) Universitas Jember. Jumlah populasi 548 orang terdiri dari karyawan tetap 292 orang dan karyawan tidak tetap 256 orang. Menurut (Arikunto, 2005:117) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari populasi. Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.

Teknik Pengambilan Sampel dan Besar Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Proportional Random Sampling*. Menurut (Sugiyono, 2006:120) menyatakan bahwa *Proportional Random Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi. Adapun sampel diambil secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu, hal ini dilakukan karena populasi diasumsikan homogen yaitu karyawan tetap

tenaga kependidikan dan karyawan tidak tetap tenaga kependidikan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember.

Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini minimum 100 orang. Merujuk pada Hair et al bahwa jumlah sampel (responden) yang dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) minimal 100 orang. Selain itu juga menyarankan bahwa ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten, jumlah sampel adalah sama dengan jumlah indikator-indikator dikalikan 5 sampai dengan 10. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan 125 responden (variabel laten x indikator² x estimasi = $5 \times 5 \times 5 = 125$)

Definisi Operasional dan Identifikasi Variabel

1. Gaya kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau ke-lompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Variabel bebas X1 (gaya kepemimpinan) diukur melalui beberapa indikator yaitu :

- a) Mendukung penyelesaian tugas/pekerjaan kepada para bawahan dengan baik.
 - b) Mampu menentukan tugas bawahan dengan jelas dan prosedur.
 - c) Para bawahan mengikuti standar peraturan yang berlaku (mis. jam kerja, sidik jari)
 - d) Mampu membentuk jaringan komunikasi, pendekatan, motivasi secara internal dan eksternal dengan baik kepada para bawahannya.
 - e) Memperhatikan dan memberikan penghargaan atas kinerja bawahannya.
2. Stres kerja adalah keseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaan dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan. Variabel bebas, X2 (stres kerja) diukur melalui beberapa indikator yaitu:
- a. Tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan.
 - b. Tidak merasakan konflik dari tugas/pekerjaan
 - c. Beban pekerjaan tidak berat

- d. Memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.
 - e. Disiplin kehadiran dikantor.
3. Beban kerja adalah penerapan tehnik yang dirancang untuk menetapkan bagi seorang pekerja yang memenuhi syarat untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Variabel bebas X3 (beban kerja) diukur melalui beberapa indikator yaitu:
- a. Bekerja dengan aturan yang jelas
 - b. Atasan memantau hasil kerja.
 - c. Bekerja dengan disiplin waktu yang telah ditentukan
 - d. Bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi)
 - e. Memiliki semangat dalam bekerja
4. Kepuasan kerja adalah perasaan suka atau kecewa yang dihasilkan dari proses per-bandingan kinerja sesuatu hal dengan harapan seseorang. Variabel *intervening* adalah variabel perantara yaitu kepuasan kerja, Y1 (kepuasan kerja) diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut :
- a. Menerima tanggungjawab atas pekerjaan dengan senang hati
 - b. Pekerjaan yang menyenangkan
 - c. Gaji yang diterima saat ini sudah sesuai dengan posisi pekerjaan
 - d. Hubungan antara bawahan dan atasan baik
 - e. Memberikan kesempatan kepada karyawan yang berprestasi untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi
5. Kinerja adalah hasil penilaian organisasi atas apa-apa yang telah dilakukan pegawai selama bekerja. Variabel terikat (Y2) adalah kinerja diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut :
- a. Menyelesaikan tugas pekerjaan tepat waktu
 - b. Cermat, jarang membuat kesalahan
 - c. Memenuhi standar operasional prosedur (SOP) yang ditentukan
 - d. Tidak kesulitan bekerja bersama-sama dengan rekan sekantor

- e. Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa diperintah atasan

METODE PENELITIAN

Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner sebagai alat ukurnya. Penelitian ini menggunakan skala Likert dengan option jawaban dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju dengan penilaian berkisar 1-5, dengan bobot sebagai berikut: (1) Sangat Tidak Setuju (STS) = 1; (2) Tidak Setuju (TS) = 2; (3) Kurang Setuju (KS) = 3; (4) Setuju = 4; (5) Sangat Setuju (SS) = 5.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner untuk memperoleh data yang berkenaan dengan variabel yang diteliti dan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi, kepada responden yang terpilih sebagai sampel pada karyawan Biro

I, Biro II, Biro III Universitas Jember.

Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

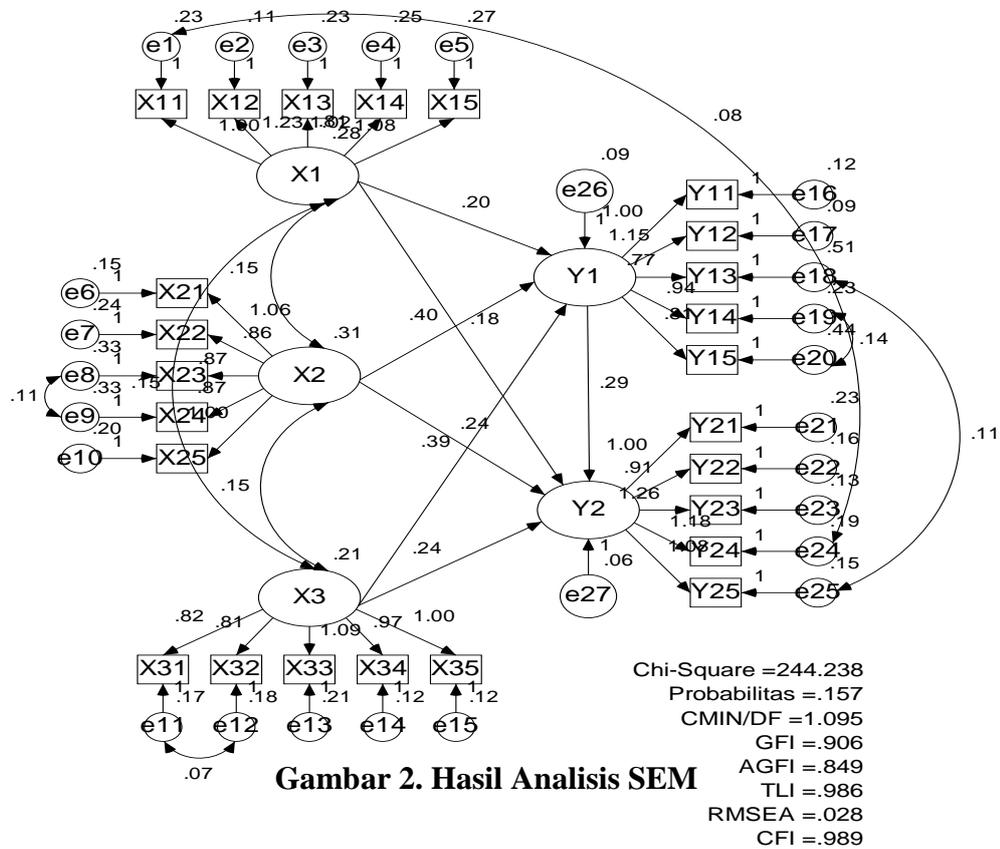
Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM). SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Adapun langkah-langkah pembentukan model persamaan struktural SEM adalah : (1) Pengembangan berbasis teori; (2) Pengembangan diagram jalur; (3) Konversi diagram jalur ke dalam persamaan; (4) Memilih matriks input dan teknik estimasi model; (5) Menilai masalah identifikasi; (6)). Evaluasi kriteria *goodness of fit*; (7) Interpretasi dan modifikasi model.

Analisis Data

a. Pengujian Hipotesis

Hasil analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program AMOS disajikan pada gambar 2.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja, Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja



Gambar 2. Hasil Analisis SEM

b. Hasil perhitungan nilai indeks-indeks *goodness of fit* yang disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1. Indeks kesesuaian SEM

| Kriteria | Nilai <i>Cut Off</i> | Hasil Pengujian | Keterangan |
|-------------------|---|-----------------|------------|
| <i>Chi Square</i> | Diharapkan lebih kecil dari X^2 pada $df = 223$, yaitu 275,049 | 244,238 | Baik |
| Sig. Probability | $\geq 0,05$ | 0,157 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,028 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,906 | Baik |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,849 | Marginal |
| CMIN/DF | ≤ 2 atau 3 | 1,095 | Baik |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,986 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 0,989 | Baik |

Sumber: hasil perhitungan data menggunakan AMOS

Hasil perhitungan menunjukkan kriteria kesesuaian model sudah memberikan indeks yang cukup sesuai dari yang direkomendasikan. Mengacu pendapat Solimun (2002) yang menyatakan berdasarkan aturan *parsimony* jika sebagian besar kriteria fit model terpenuhi maka model telah dinyatakan fit. Dari

berbagai indeks kesesuaian model (*goodness of fit*) tersebut dapat disimpulkan bahwa model modifikasi yang diajukan sudah fit atau mempunyai kesesuaian yang cukup baik diajukan sudah fit atau mempunyai kesesuaian yang cukup baik.

4. Hasil pengujian koefisien jalur secara rinci disajikan dalam tabel 2.

Tabel 2. Uji Kausalitas

| | | <i>Estimate</i> | <i>S.E.</i> | <i>C.R.</i> | <i>P</i> | <i>Label</i> |
|---------|----|-----------------|-------------|-------------|----------|--------------|
| Y1 <--- | X1 | 0,201 | 0,100 | 2,022 | 0,043 | Signifikan |
| Y1 <--- | X2 | 0,399 | 0,102 | 3,927 | 0,000 | Signifikan |
| Y1 <--- | X3 | 0,392 | 0,129 | 3,031 | 0,002 | Signifikan |
| Y2 <--- | X1 | 0,179 | 0,081 | 2,216 | 0,027 | Signifikan |
| Y2 <--- | X2 | 0,245 | 0,096 | 2,549 | 0,011 | Signifikan |
| Y2 <--- | X3 | 0,243 | 0,116 | 2,092 | 0,036 | Signifikan |
| Y2 <--- | Y1 | 0,293 | 0,124 | 2,367 | 0,018 | Signifikan |

Sumber : hasil perhitungan data menggunakan AMOS

Berdasarkan Tabel 2 tersebut dapat dinyatakan bahwa hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y_1) memiliki jalur positif sebesar 0,201 dengan C.R sebesar 2,022 dan probabilitas (p) sebesar 0,043 yang berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti

kebenarannya atau H_1 diterima. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh stres kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y_1) memiliki jalur positif sebesar 0,399 dengan C.R sebesar 3,927 dan probabilitas (p) sebesar 0,000 yang berarti bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Biro I, Biro II, Biro

III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Hal ini berarti semakin baik stres kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh beban kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y_1) memiliki jalur positif sebesar 0,392 dengan C.R sebesar 3,031 dan probabilitas (p) sebesar 0,002 yang berarti bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini berarti semakin baik beban kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) memiliki jalur positif sebesar 0,179 dengan C.R sebesar 2,216 dan probabilitas (p) sebesar 0,027 yang berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H_4 diterima. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh stres kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) memiliki jalur positif sebesar 0,245 dengan C.R sebesar 2,549 dan probabilitas (p) sebesar 0,011 yang berarti bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H_5 diterima. Hal ini berarti semakin baik stres kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh beban kerja

(X_3) terhadap kinerja karyawan (Y_2) memiliki jalur positif sebesar 0,243 dengan C.R sebesar 2,092 dan probabilitas (p) sebesar 0,036 yang berarti bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H_6 diterima. Hal ini berarti semakin baik beban kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik.

Hasil pengujian koefisien jalur untuk pengaruh kepuasan kerja (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) memiliki jalur positif sebesar 0,293 dengan C.R sebesar 2,367 dan probabilitas (p) sebesar 0,018 yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H_7 diterima. Hal

ini berarti semakin baik kepuasan kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan faktor gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut ditunjukkan dengan jawaban sebanyak 34,4 % (43) responden menyatakan sangat setuju, dan 56,8% (71) responden menyatakan setuju, yang juga ditunjukkan disemua jawaban setuju dalam tiap indikator dengan total lebih dari 70%. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H_1 diterima. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer

(pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Pandangan tersebut akan memberi dampak positif terhadap kepemimpinan seseorang, jika dapat dilaksanakan dengan rasa tanggungjawab, yang akhirnya akan timbul kepuasan kerja pada karyawan.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan faktor stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut ditunjukkan dengan jawaban sebanyak 43,2 % (54) responden menyatakan sangat setuju, dan 56,8% (71) responden menyatakan setuju, yang juga ditunjukkan disemua indikator yang menyatakan jawaban setuju dalam tiap indikator dengan total lebih dari 56 %. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H₂ diterima. Hal

ini berarti semakin baik stres kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.

Berdasarkan hasil penelitian, stres kerja yang ada memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan kondisi dinamis dimana seseorang dihadapkan pada suatu peluang, meskipun pada umumnya orang cenderung mengalami stres kerja karena resistensi, namun tidak selalu karena ada yang justru mendukung resistensi sehingga stres kerja berorientasi positif misalnya mereka mendukung pekerjaan dengan semakin semangat berkerja, adanya kemampuan yang dimiliki untuk mengendalikan diri ketika situasi, orang-orang, dan kejadian-kejadian yang memberi tuntutan yang berlebihan sehingga karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya yang akhirnya berdampak pada kepuasan kerjanya.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan faktor beban kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

kepuasan kerja. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sebanyak 51,2 % (64) responden menyatakan sangat setuju, dan 48% (60) responden menyatakan setuju, yang juga ditunjukkan disemua indikator yang menyatakan jawaban setuju dalam tiap indikator dengan total lebih dari 60 %. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini berarti semakin baik beban kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.

Dengan demikian pemberian beban kerja menjadi tugas dan kebijakan yang dilakukan oleh suatu lembaga yang akan diberikan pada setiap karyawan hendaknya sesuai dengan bidang dan kemampuannya. Dimana pemberian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan tentunya akan menjadikan karyawan senang dalam bekerja dan akhirnya mendorong tercapainya kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan faktor gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jawaban sebanyak 34,4 % (43) responden menyatakan sangat setuju, yang juga ditunjukkan disemua jawaban sangat setuju dalam tiap indikator dengan total lebih dari 15%. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H_4 diterima. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik.

Gaya kepemimpinan sangat menentukan kinerja karyawan, dimana pola dan tindakan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Pemimpin sebagai motor penggerak dari kinerja karyawan, dengan demikian sangat diharapkan pemimpin dalam

memimpin untuk demokratis, sehingga segala tindakan dan kinerja secara arif dan bijaksana dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat (Simamora, 2006: 339).

Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan faktor stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 43,2 % (54) responden menyatakan sangat setuju, yang juga ditunjukkan disemua indikator yang menyatakan jawaban sangat setuju dalam tiap indikator dengan total lebih dari 18 %. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H_5 diterima. Hal ini berarti semakin baik stres kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Kondisi ini disebut tingkat stres yang optimal. Pada tingkat stres yang optimal ini akan menciptakan ide-ide inovatif, antusiasme dan output yang

konstruktif, sedangkan pada tingkat stres yang tinggi kinerja karyawan juga rendah, pada kondisi ini terjadi penurunan kinerja. Tingkat stres yang berlebihan menyebabkan karyawan dalam kondisi yang tertekan, karena tidak mampu lagi mengatasi tugas yang terlalu berat, menurut (Sunyoto, 2013:44).

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan faktor beban kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 51,2% (64) yang juga ditunjukkan disemua indikator yang menyatakan jawaban responden sangat setuju dalam tiap indikator dengan total lebih dari 28,8 %. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H_6 diterima. Hal ini berarti semakin baik beban kerja,

maka kinerja karyawan juga akan semakin baik.

Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya, (Sunyoto, 2013:64). Sesungguhnya pemberian beban kerja menjadi tugas dan kebijakan dari lembaga yang diberikan pada setiap karyawan sesuai dengan bidang dan kemampuannya. Apabila pemberian beban kerja diberikan pada setiap karyawan sesuai dengan bidang dan kemampuannya, maka akan menimbulkan motivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik artinya bahwa semakin baik beban kerja maka kinerja karyawan akan semakin baik

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan faktor kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja karyawan. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju untuk masing-masing indikator yang) sebanyak 32 % (40) responden menyatakan sangat setuju, dan 65,6% (82) responden menyatakan setuju, yang juga ditunjukkan disemua indikator yang menyatakan jawaban setuju dalam tiap indikator dengan total lebih dari 50 %. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember terbukti kebenarannya atau H_7 diterima. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan

kerjanya (Handoko, 2008). Antara kepuasan kerja dapat menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan, sebaliknya kinerja yang baik dapat menyebabkan kepuasan kerja (Masrukin dan Waridin, 2006).

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember. Gaya kepemimpinan yang bersifat mendukung bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik, menerapkan peraturan sesuai dengan prosedur, menentukan tugas bawahan dengan jelas, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember. Ketika stres meningkat, kinerja

pun cenderung meningkat, sebab stres membantu seseorang untuk menggali kemampuan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan sehingga akan meningkatkan kinerja.

3. Beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember. Pemberian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan tentunya akan menjadikan karyawan senang dalam bekerja dan akhirnya mendorong tercapainya kepuasan kerja.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember. Peningkatan kinerja juga ditunjukkan oleh adanya gaya pemimpin dalam memimpin karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi menunjukkan adanya gaya kepemimpinan yang baik bagi karyawannya.
5. Stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Biro I, Biro II,

Biro III Universitas Jember. Semakin baik stres kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik, hal ini dapat dipahami apabila seseorang memiliki kemampuan keahlian menyangkut pekerjaan, mampu menyesuaikan keadaan baik dalam kondisi situasi baru maupun lama dalam wilayah bekerja, kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja, pimpinan, kemampuan dan kemauan untuk melakukan tugas dengan baik.

6. Beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember. Beban kerja yang dimaksud adalah beban kerja yang berlebihan (*overload*) dan beban kerja yang dibawah rata-rata (*underload*), oleh karenanya beban kerja yang diberikan kepada karyawan hendaknya secara *proporsional* atau sebanding/sepadan, sehingga kinerja karyawan semakin baik.
7. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

karyawan pada Biro I, Biro II, Biro III Universitas Jember. Bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dapat dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dapat menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan.

Saran

1. Dari hasil penelitian disimpulkan kepemimpinan yang ada sekarang dinilai sudah baik, oleh karenanya perlu adanya peningkatan pada indikator dengan memperlakukan anak buah (karyawan) secara sama. Peningkatan ini dapat dikembangkan dengan memberikan teladan yang adil tanpa pilih kasih.
2. Bagi karyawan hendaknya merespon dan menerima perubahan beban kerja yang terjadi secara konsekuen dengan berpikir positif dan baik terhadap sesuatu, isu, masalah, peraturan pemerintah atau kebijakan lembaga;

3. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya peneliti dapat menambah jumlah sampel yang lebih besar dan menambah atau memasukkan konstruk variabel lain berupa konstruk eksogen.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT Rineka Citra.
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Cetakan pertama: Februari. Surabaya : Penerbit Pena Semesta.
- Dimiyati, Mohammad, 2009. Analisis SEM dalam uji pengaruh beberapa variabel terhadap loyalitas “ *Kajian Berbasis Riset pada Debitur Kredit Usaha Kecil*” Jakarta : Penerbit Mitra Wacana Media
- Ferdinand, Augusty . 2005. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 3. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariandja, M.T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Gramedia Mediasarana Indonesia.
- Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi 1. Yogyakarta : BPF.
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005, “*Perilaku Organisasi*” , Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press.
- Mangkunegara, A.P. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Penerbit Refika Aditama.
- Robbins, Stephen.P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jakarta : Prenhallindo.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2004. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Perilaku Organisasional*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit CAPS.
- Thoha, M., 2001, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Suatu Pendekatan Perilaku , Rajawali Press , Jakarta.
- Tjiptono, Fandi. 2004. *Manajemen Jasa*. Jakarta : Andi Offset.
- Torang, S. 2013. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi*. Bandung : Alfabeta.

Winardi. 2005. *Manajemen Perubahan*. Edisi Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana Prenada Media Group.

Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Edisi Ketiga. Jakarta : PT Rajawali Pers.